MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

LINA KUKYTĖ

DALYVAUJAMASIS MIESTO ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS: KAUNAS – EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖ 2022 ATVEJO ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
prof. dr. Brigita Žuromskaitė

VILNIUS
2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

DALYVAUJAMASIS MIESTO ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS: KAUNAS – EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖ 2022 ATVEJO ANALIZĖ

Turizmo sektoriaus valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX074

Vadovė:
_____ prof. dr. Brigita Žuromskaitė
2022 -

Recenzentas:
_____
2022 -

Atliko:
_____ studentė Lina Kukytė
2022 -

VILNIUS
2022

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4

LENTELIŲ SĄRAŠAS 5

PRIEDŲ SĄRAŠAS 6

ĮVADAS 8

1. MIESTO RINKODAROS TEORINIAI ASPEKTAI 13

1.1. Miesto rinkodaros samprata ir raida 13

1.2. Miesto rinkodaros kompleksas 20

1.3. Miesto įvaizdžio dalyvaujamasis kūrimas 23

2. EUROPOS KULTŪRINIS KONTEKSTAS 29

2.1. ES kultūros teisinis pagrindas ir kultūros iniciatyvos 30

2.2. ES projekto Europos kultūros sostinė reikšmė Europos identitetui 34

3. DALYVAUJAMASIS MIESTO ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS 40

3.1. Savanoriai – sėkmės faktorius: Vasaros olimpinės žaidynės Londone 2012 40

3.2. Katalizatorius miesto augimui: Orhusas – Europos kultūros sostinė 2017 45

4. KAUNAS – EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖ 2022 TYRIMAS 47

4.1. Tyrimo metodologija 47

4.2. Dokumentų ir socialinių tinklų analizė 49

4.3. Tyrimo metu surinktų duomenų analizė 56

IŠVADOS 70

PASIŪLYMAI 71

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 72

SANTRAUKA 80

SUMMARY 81

PRIEDAI 82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Miesto rinkodaros 7 aspektai 17
2 pav. Miesto rinkodaros koncepciją papildantys terminai 19
3 pav. 4P rinkodaros kompleksas 20
4 pav. Miesto įvaizdžio kūrimo komunikacijos lygmenys 22
5 pav. Vietos / vietovės suvokimo sąlyčio taškai žmogaus minčių konstravime 24
6 pav. Gyventojų vaidmenys vietos prekės ženklo kūrimo procese 27
7 pav. Europos kultūros sostinės titulo svarbiausi paraiškos aspektai 37
8 pav. Europos kultūros sostinės titulo naudos miestams 39
9 pav. Vasaros olimpinių žaidynių 2012 m. Londone savanorių klasteriai 43
10 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 tyrimo struktūra 47
11 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 programos struktūra 50
12 pav. *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros ir komunikacijos etapai 51
13 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 Ambasadorystės priežastys 57
14 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 ambasadorių aktyvumas 58
15 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 ambasadoriai pasinaudoję naudomis 59
16 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 ambasadoriai žino naudas 59
17 pav. Savanorių motyvacijos vidiniai ir išoriniai veiksnių schema 61
18 pav. Svogūno modelis atspindintis savanorių motyvacijos elementus 62
19 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorių lytis 63
20 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorių amžius 63
21 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorystės dažnumas 64
22 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorystės priežastys 65
23 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorystės galimybių sklaida 65
24 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorystės naudos 66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Miesto rinkodaros etapai ir fazės 16

2 lentelė. Apklausos respondentų KEKS2022 projekto respondentų pareigybių sąrašas 57

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. KEKS2022 logotipas 83
2 priedas. KEKS2022 kultūristų logotipas 84
3 priedas. KEKS2022 savanorių grupė *Facebook'e* 85
4 priedas. KEKS2022 savanorių *Instagram* profilis 86
5 priedas. KEKS2022 savanorių *Timecounts* platforma 87
6 priedas. Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 1 88
7 priedas. Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 2 89
8 priedas. Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 3 90
9 priedas. Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 4 91
10 priedas. Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 5 92
11 priedas. Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 6 93
12 priedas. Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 7 94
13 priedas. KEKS2022 komandos narių apklausa (rinkodara ir komunikacija) 95
14 priedas. KEKS2022 komandos narių apklausa (savanorystė) 96
15 priedas. KEKS2022 savanorių anketa 97
16 priedas. KEKS2022 ambasadorių anketa 100

SANTRUMPOS

4P – kaina, produktas, rėmimas, vieta (angl. *price, product, promotion, place*)

ECC – European Capital of Culture

EK – Europos komisija

EKS – Europos kultūros sostinė

ES – Europos Sąjunga

KECC2022 – Kaunas – European Capital of Culture 2022

KEKS2022 – Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022

OEKS2017 – Orhusas – Europos kultūros sostinė 2017

PKTT – Pasaulio kelionių ir turizmo taryba

JT – Jungtinės Tautos

JT PTO – Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija

ĮVADAS

Kaunas 2022-aisias metais didžiuojasi *Europos kultūros sostinė 2022* (angl. *European Capital of Culture*) titulu kartu su Liuksemburgo miestu Ešu prie Alzeto (pranc. *Esch-sur-Alzette*) ir Novi Sadu (ru. *Нови Сад*) Serbijoje. Kaunas yra antrasis Lietuvos miestas, kuriam yra suteiktas Europos kultūros sostinės (EKS) statusas, šį titulą 2009-aisias metais turėjo Vilnius. Europos kultūros sostinės iniciatyva organizuojama nuo 1985-ųjų metų ir tai yra vienas sėkmingiausių Europos Sąjungos (ES) kultūrinių projektų. Kaunas į 2022-ųjų metų Europos kultūros sostinės atstovavimą žengia su komunikaciniu šūkiu *iš laikinosios į šiuolaikinę* (angl. *from temporary to contemporary*).

Kaunas kaip Europos kultūros sostinė startuoja su moto *šiuolaikinė sostinė*. Šiuo šūkiu prisistatydamas Lietuvai ir Europai, Kaunas kviečia visus prisijungti ir kartu kurti Kauno ateities miestą, jo kultūrinį gyvenimą, taip pat atskleisti Kauno miesto unikalumą, atrasti ryšį ir sąsajas su kitomis Europos kultūromis. Nors Kaunas oficialiai Europos kultūros sostine tapo 2022-aisiais metais, tačiau projektas *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* (toliau – KEKS2022) yra vykdomas jau nuo 2017-ųjų metų, kada buvo teikta *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* paraiška, o pastaraisiais metais projekto įgyvendinimas ir veiklos įgavo didelį pagreitį. Visus projekto vykdymo metus *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* komanda intensyviai kvietė Europą ir Lietuvą atvykti į Kauną ir kurti Kauno miestą, jo įvaizdį ir kultūrą kartu, nuosekliai įgyvendindami komunikacijos ir rinkodaros strategiją numatytą projekto paraiškoje. Pasirengimas Europos kultūros sostinės titului miestui yra galimybė gauti didelę kultūrinę, socialinę ir ekonominę naudą. Titulo gavimas gali padėti skatinti miesto atnaujinimą, pakeisti miesto įvaizdį ir padidinti jo matomumą bei žinomumą tiek šalies, tiek tarptautiniu mastu, todėl tikima, kad Europos kultūros sostinės titulas ir programos įgyvendinimas sustiprins Kauno miesto prekės ženklą, taip pat papildys Kauno kaip turizmo vietos, o ypatingai, kultūrinio turizmo vietos, įvaizdį ne tik šalies viduje, tačiau ir Europoje.

Pasaulyje pastebimas didėjantis lankytojų susidomėjimas autentiška lankomos vietos, miesto ar šalies kultūrine patirtimi. Kultūrinis turizmas sulaukė didelio dėmesio dėl savo vaidmens skatinant kultūrinio paveldo išsaugojimą ir ekonomikos augimą (Petroman 2013). Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija (JT PTO, angl. *UNWTO – United Nations World Tourism Organisation*) patvirtino kultūrinį turizmą kaip pagrindinę tarptautinio turizmo sudedamąja dalį, kuri sudaro daugiau kaip 39% atvykstančių turistų pagal 2014-ųjų metų duomenis. Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija 2017-aisiais metais vykusioje 22-oje Generalinėje Asamblėjoje *kultūrinį turizmą* apibrėžė („About Cultural Tourism“ 2017) kaip „turizmo veiklos rūšį, kurioje lankytojo pagrindinė motyvacija yra mokytis, atrasti, patirti ir vartoti materialius ir nematerialius kultūros objektus ar produktus turizmo vietovėje. Šios atrakcijos ar produktai yra susiję su visuomenės skiriamųjų materialių, intelektinių, dvasinių ir emocinių savybių rinkiniu, apimančiu meną ir architektūrą, istorinį ir kultūrinį paveldą,

kulinarinį paveldą, literatūrą, muziką, kūrybines industrijas ir gyvąsias kultūras su jų gyvenimo būdu, vertybių sistema, įsitikinimais ir tradicijomis.“

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, turistų skaičius Kaune kasmet auga, pavyzdžiui, 2019-aisiais metais Kaunas sulaukė net 10% daugiau svečių nei 2018-aisiais metais, taip pat išaugo ir nakvynių skaičius, fiksuojamas 16% prieaugis. 2019-aisiais metais didžiąją dalį miesto svečių sudarė svečiai iš užsienio, net 67.7%, tad Kaunas yra 2-asis miestas Lietuvoje pagal užsienio lankytojų skaičių. Nepaisant 2019-ųjų metų pozityvių statistikos duomenų, 2020-ųjų metų 1-ojo pusmečio turizmo rodikliai Kaune atspindi pasaulinę turizmo tendenciją, kuri yra tiesiogiai susijusi su pasaulyje prasidėjusia Covid-19 pandemija. Svečių skaičius Kaune sumažėjo 58%, o nakvynių skaičius sumažėjo 54% palyginti su 2019-ųjų metų I-uoju pusmečiu. Globali Covid-19 pandemija sukūrė precedento neturinčią pasaulinę ekonomikos krizę, kuri iš pamatų supurtė ir turizmo industriją. Prognozuojama, kad atvykstančiųjų turistų skaičius pasaulyje 2020-aisias metais sumažės 60-80%, tokią tendenciją fiksuoja ir Kauno turizmo statistikos duomenys, o turizmo rinka neatsigaus iki prieš pandeminės situacijos net iki 2024-ųjų metų.

Užsidarius valstybių sienoms, turizmo industrija tapo viena iš labiausiai pandemijos paveiktų ekonomikos sektorių, kuri turi atrasti naujas rinkodaros strategijas ir įrankius, kaip atkurti ar kurti naujai turizmo industriją. 2020-ieji metai yra turizmo sektoriaus lūžio metai, nes pasaulį užklupusi pandemija ir su ja susiję keliavimo draudimai, iš esmės keičia klientų įpročius bei prioritetus, ir paties turizmo sektoriaus rinkodaros turinį bei formas. Mažėjant tarptautinio turizmo galimybėms, žmonės atsigręžia į savo šalis, renkasi vietinį turizmą, populiarėja lėtasis bei darnus turizmas. Jungtinių Tautų Generalinis sekretorius António Guterresas teigė („Antonio Guterres: Video message to the Executive Council of The World Tourism Organisation“ 2020), kad „turizmas gali būti gėrio jėga pasaulyje, apsauganti planetą ir jos biologinę įvairovę bei suteikianti kelionių džiaugsmą žmonėms, pradedant naujų vietų ir kultūrų atradimu ir baigiant ryšiais su naujais žmonėmis bei patirtimi“.

Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 yra puiki proga Kaunui naujai atrasti ir sukurti Kauno kaip šiuolaikinės kultūros sostinės įvaizdį, padidinti žinomumą Europoje ir pasaulyje. Svarbu paminėti, kad Kauno miestas ir jo kuriama rinkodaros strategija („Kauno miesto turizmo rinkodaros 2015-2020 metų planas“ 2016) akcentuoja turizmo pridėtinę vertę ekonomikai ir prioretizuoja Kauno miesto įvaizdžio kūrimą bei skirtingų turizmo šakų, tokių kaip kulinarinio, kultūrinio, etninio turizmo skatinimą. Kaunas tikslingai naudoja miesto rinkodarą formuodamas išorinį miesto įvaizdį, siekiant paskatinti turizmą, pritraukti tarptautinius ir vietinius svečius.

2015-aisias metais Kaunas tapo pirmuoju Rytų ir Vidurio Europos miestu, kuris buvo nominuotas UNESCO (angl. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) dizaino miestu (angl. *Creative City of Design*) ir prisijungė prie UNESCO kūrybinių miestų tinklo. Šio projekto pagrindinė idėja yra kūrybiškumas kaip strateginis socialinio, kultūrinio ir ekonominio

vystymosi veiksnys („Kaunas – UNESCO Dizaino miestas“ 2016). Svarbu paminėti, kad tais pačiais 2015-aisias metais Europos Komisija suteikė Europos paveldo (angl. *European Heritag*e) titulą Kauno modernistinei tarpukario architektūrai („Kaunui suteiktas Europos paveldo ženklas“ 2015). Modernizmas Kauno architektūroje susiformavo XX-ojo amžiaus pradžioje, kai Kaunas tapo sostine ir svarbiausiu Lietuvos miestu, Lenkijai okupavus Vilniaus kraštą. Kauno modernistinė architektūra taip pat yra preliminariame UNESCO Pasaulio paveldo (angl. *World Heritag*e) sąraše, kurio sprendimas paaiškės 2022-ųjų metų pabaigoje („Kaunas įžengė į UNESCO Pasaulio paveldo sąrašo laukiamąjį“ 2021).

Temos naujumas ir aktualumas. *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* yra unikali galimybė Kauno miesto transformacijai ir miesto įvaizdžio virsmui, todėl pasirinkta tema yra aktuali siekiant suprasti galimas projekto naudas ir priemones joms pasiekti, kurios turėtų ilgalaikės naudos Kauno miestui, Kauno rajonui bei jų bendruomenėms. Tema apie dalyvaujamąjį miesto įvaizdžio kūrimą buvo pasirinkta dėl to, kad EKS2022 projekto reikšmė Kauno miestui ir jo įvaizdžio kūrimui gali būti svarbesnė nei kitos marketingo priemonės, todėl yra svarbu ir aktualu įvertinti bei atrasti sėkmės faktorius, kurie sąlygotų ilgalaikes naudas Kauno miesto rinkodaros ir miesto įvaizdžio formavimui, tokius kaip gyventojų ir bendruomenių įtraukimas per renginius bei iniciatyvas, Ambasadorystės ir Savanorystės programas bei jų motyvacijos išlaikymą ne tik projekto laikotarpiu, tačiau ir vėliau, jau pasibaigus projektui.

Praktinė reikšmė. Tema yra reikšminga Kaunui ir Kauno rajono bendruomenėms, nes sėkmingas projekto įgyvendinimas gali turėti ne tik trumpalaikės finansinės naudos, bet ir ilgalaikę reikšmę – labiau įsitraukusią miesto bendruomenę norinčią ne tik dalyvauti miesto gyvenime, bet ir jį kurti. Atlikto tyrimo rezultatus bei suformuotus projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* ir rinkodaros priemonių naudojimo pasiūlymus bus galima panaudoti Kauno miesto ir Kauno rajono, kaip turistinės vietovės, žinomumo ir iš turizmo sektoriaus gaunamos ekonominės ir socialinės naudos didinimui.

Problema. Kaip projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros ir komunikacijos įrankis *dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas* padeda kurti Kauno miesto įvaizdį?

Objektas: Dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* kontekste.

Tikslas: Ištirti, kaip projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros priemonė *dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas* gali padėti kurti Kauno miesto prekės ženklą ir Kauno miesto įvaizdį.

Uždaviniai:

1) atskleisti miesto rinkodaros sampratą ir miesto įvaizdžio kūrimo ypatybes teoriniu aspektu remiantis moksline ir teorine literatūra bei šaltiniais;

2) išanalizuoti Europos kultūrinį kontekstą ir Europos Sąjungos projekto *Europos kultūros sostinė* koncepciją remiantis teisiniais aktais, dokumentais, moksliniais tyrimais ir šaltiniais;
3) ištirti ir apžvelgti *įsitraukimo* ir *dalyvaujamojo įvaizdžio kūrimo* gerąsias praktikas Vasaros olimpinėse žaidynėse ir įgyvendinant *Europos kultūros sostinė* projektą remiantis moksline literatūra ir šaltiniais bei vertinimais masinės žiniasklaidose priemonėse;
4) išanalizuoti *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* dalyvaujamojo įvaizdžio kūrimo reikšmę Kauno miesto prekės ženklo ir įvaizdžio formavime remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis.

Tyrimo metodai ir metodologija. Darbo rengime taikyti kokybinio tyrimo metodai: dalyvaujamasis stebėjimas, pokalbis, pusiau struktūruotas interviu, apklausa. Dalyvaujamasis stebėjimas buvo atliekamas 2021-ųjų metų rudenį, kada darbo autorė atliko profesinę praktiką projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros ir komunikacijos komandoje. Pokalbio metodas buvo naudojamas 2021-ųjų metų rudenį, kada autorė savanoriavo projekte *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022*, autorė ir dabar yra projekto savanorių gretose, kurie projekto kontekste yra vadinami *kultūristais*. Pusiau struktūruoti interviu buvo vykdomi su *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* projekto rinkodaros ir komunikacijos komandos nariais, taip pat su Savanorystės programos nariais, o apklausos vykdomos pasitelkiant projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* ambasadorius ir savanorius – *kultūristus*. Iš viso atlikti 5 interviu su ekspertais iš Rinkodaros ir komunikacijos bei Savanorystės programos, anketos metodu buvo apklausti 23 iš 48 projekto ambasadoriai bei 48 iš 1700 projekto savanoriai. Surinktos medžiagos analizei naudoti aprašomasis, lyginamasis ir interpretacinis metodas. Darbo rengime taip pat taikytas kokybinės turinio analizės metodas, kuriuo buvo analizuojami miesto rinkodaros teoriniai aspektai, miesto rinkodaros samprata, raida, miesto prekės ženklo kūrimas ir įvaizdžio formavimas. Kokybinės turinio analizės metodas taip pat buvo taikytas Europos kultūrinio konteksto analizei, analizuojant teisinius aktus, dokumentus ir mokslinius straipsnius bei šaltinius. Darbe pasitelkiamas grafinis surinktų duomenų iliustravimo metodas.

Pagrindinė literatūra. Magistro baigiamojo darbe remiamasi lietuvių ir užsienio autorių moksliniais straipsniais miesto rinkodaros, vietos rinkodaros bei miesto prekės ženklo kūrimo ir įvaizdžio formavimo temomis iš elektroninių informacijos duomenų bazių, mokslinių žurnalų. Darbe taip pat remiamasi Europos Sąjungos institucijų bei tarptautinių organizacijų teisiniais dokumentais, šių įstaigų skelbiamais statistiniais tyrimų duomenimis, taip pat projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022*, JT PTO, UNESCO ir kitomis oficialiomis įstaigų elektroninėmis svetainėmis. Apžvelgiant teorinius miesto ir vietos rinkodaros aspektus remiamasi JT PSO ataskaita *Tourism and Culture Synergies* (2018), *Vietos Marketingas* (Bagdonienė ir Hopenienė, 2006), *Destination Marketing* (Pike 2015), *How to Brand Nations, Cities and Destinations* (Moilanen ir Rainisto, 2009), *Marketing Places (*Kotler, Haider ir, Irving, 1993) ir kita moksline literatūra ir šaltiniais.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, pasiūlymai, bibliografinių šaltinių sąrašas, darbo pabaigoje taip pat pridedamos santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. *Pirmas skyrius* skirtas miesto rinkodaros, miesto prekės ženklo bei miesto įvaizdžio dalyvaujamojo kūrimo teorinių aspektų aptarimui, pagrindinių sąvokų, rinkodaros objektų ir strategijų pristatymui. *Antras skyrius* skirtas Europos kultūrinio konteksto analizei, kuriame pristatomas Europos Sąjungos kultūros teisinis pagrindas, apžvelgiami Europos turizmo ir kultūros iniciatyvos bei atskleidžiamas Europos Sąjungos projekto *Europos kultūros sostinė* samprata ir raida. *Trečias skyrius* skirtas dalyvaujamosios kultūros gerųjų praktikų pristatymui remiantis Vasaros olimpinių žaidynių pavyzdžiais Londone 2012-aisiais metais ir Rio de Žaneire 2016-aisiais metais bei ES projekto *Orhusas – Europos kultūros sostinė 2017* pavyzdžiu. Ketvirtas skyrius skirtas ES projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* tyrimui, kuriame pristatoma tyrimo metodologija, tyrimo klausimai ir tikslai, aptariami tyrimo atlikimo metodai, jo eiga ir organizavimas, rezultatai bei jų analizė ir interpretacija. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos darbo uždavinius atitinkančios išvados.

1. MIESTO RINKODAROS TEORINIAI ASPEKTAI

Miesto rinkodara (angl. *city marketing*), dar vadinama urbanistine rinkodara (angl. *urban marketing*) jau kelis dešimtmečius domina mokslininkus, tyrėjus ir profesionalus iš įvairių sričių, tokių kaip vadyba, miesto planavimas, komunikacija, geografija ir kita. Šalia *miesto rinkodaros* termino taip pat yra vartojama *miesto įvaizdžio kūrimo* (angl. *city branding*) sąvoka, kuri vienų mokslininkų naudojama sinonimiškai, kiti griežtai pabrėžia šių dviejų sąvokų skirtumus, kurie ir bus aptarti šiame skyriuje.

Miesto rinkodaros teoriniai aspektai skyrių sudaro 3 poskyriai, kurių 1.1. poskyryje plačiau pristatoma miesto rinkodaros samprata ir raida, 1.2. skyriuje aptariami miesto rinkodaros komplekso (angl. *marketing mix*) elementai, 1.3. skyriuje nubrėžiama skirtis tarp miesto rinkodaros ir miesto kaip prekės ženklo kūrimo ar miesto įvaizdžio formavimo strategijos bei pristatoma *dalyvaujamosios kultūros* (angl. *participatory culture*) samprata.

Svarbu paminėti, kad mokslinės literatūros turizmo rinkodaros tema yra nemažai, kuri pateikia įvairias turizmo rinkodaros teorijas ir modelius, tuo tarpu mokslinių straipsnių ir tyrimų miesto rinkodaros ir miesto įvaizdžio formavimo temomis nėra daug, jų ypatingai mažai yra lietuvių kalba. Šiame darbo skyriuje remiamasi šių autorių darbais: G. J. Ashworth ir H. Voogd (1990), H. Smyth (1994), P. Hubbard ir T, Hall (1998), P. Kotler et al (1999; 2012), M. Kavaratzis (2004; 2008), E. Braun (2008), E. Braun ir kt. (2014), taip pat J. Piliutytės moksliniu straipsniu (2005).

1.1. Miesto rinkodaros samprata ir raida

Visų pirmiausia, norint suprasti *miesto rinkodaros* sampratą ir jos raidą, svarbu tiksliai įvardinti, kas yra *miestas*. Enciklopedijoje *Britannica* (Lampard 2017) *miestas* apibrėžiamas kaip „pastovus ir gerai organizuotas gyventojų centras, didesnis ir svarbesnis už miestelį ar kaimą. Miesto vardas bendruomenėms suteikiamas remiantis tam tikru teisiniu ar sutartiniu skirtumu, kuris gali skirtis tarp regionų ar tautų. Daugeliu atvejų miesto sąvoka nurodo tam tikrą bendruomenės tipą, miesto bendruomenę ir jos kultūrą, vadinamą *urbanizmu*“. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas *miestą* apibūdina kaip „didelę gyvenamąją vietovę, administracijos, prekybos, pramonės ir kultūros centrą“. Abu *miesto* apibrėžimai turi bendrą savybę, tai - gyvenama vietovė, gyventojų centras, taigi, miestą galime traktuoti kaip vietą ar teritoriją.

Pasaulinėje rinkoje miestai varžosi dėl ekonominių, žmogiškųjų, socialinių ir kultūrinių išteklių, todėl kiekvienas miestas nori įrodyti savo unikalumą, išskirtinumą bei siekia numatytų ekonominių, politinių ir socialinių tikslų. Miesto rinkodara yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas, nes kiekviena vieta yra skirtinga, kurioje skiriasi kultūrinė įvairovė, istorinis kontekstas, traukos objektai ir kita. Dėl skirtingų vietovių įvairialypiškumo ir jų siekio įgyti pranašumą prieš kitas vietas,

buvo pradėta skirti daugiau dėmesio į miesto rinkodaros sampratą, taip pat buvo pradėtas rinkodaros koncepto pritaikymas vietoms, miestams, regionams, šalims, kaip socialiniams vienetams. Taip pat buvo siekiama suprasti ir parengti teorinį modelį, kaip vietos gali save pristatyti tikslinėms grupėms, kurti vietų identitetą bei formuoti vietos įvaizdį, kaip gali pritraukti savo tikslinius vartotojus. Dėl šios priežasties miesto rinkodara šiandien yra suprantama kaip veiksmingas įrankis vietos ekonominėje, socialinėje ir kultūrinėje plėtroje bei konkurencinio pranašumo priemonė (Shirvani ir De Luca 2019, 2).

Svarbu pabrėžti, kad miesto rinkodara yra sąlyginai nauja rinkodaros rūšis, kurioje daugelis sėkmingai veikiančių produkto ar paslaugų rinkodaros aspektų nėra lengvai perkeliami į miesto rinkodaros modelį. H. Smyth knygoje *Marketing the City: The Role of Flagship Developments in Urban Regeneration* (1994, 3) teigia, kad miesto rinkodara vis dar yra eksperimentiniame etape, dažnai vykdoma *ad hoc*, ji skiriasi atitinkamai nuo miestų ir vietovių, nes kiekvienas miestas yra išskirtinis ir unikalus, o tinkamai parinkta ir sukurta miesto rinkodara gali padėti atskleisti ir išryškinti pasirinkto miesto privalumus.

Miesto rinkodara (angl. *city marketing*) kaip marketingo samprata atsirado kartu su miestų plėtra, urbanizacijos procesu ir yra laikoma viena pagrindinių miesto kūrimo ir plėtros strategijų. A. Asnawi (2016, 1) straipsnyje rašo, kad mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių miesto rinkodaros apibrėžimų nuo 1982-ųjų metų, kurie ilgainiui kito. Autorius surinko į vieną vietą skirtingus miesto rinkodaros apibrėžimus ir suskirstė juos chronologiškai taip atskleisdamas miesto rinkodaros aspektus būdingus skirtingiems laikotarpiams. Žemiau yra pateikiami keli miesto rinkodaros apibrėžimai iš skirtingų laikotarpių, kurie atspindi ir padeda suprasti miesto rinkodaros sampratą bei jos raidą.

Vienas pirmųjų miesto rinkodaros apibrėžimų nusako, kad miesto rinkodara yra „strategija, kuri padeda miestui laimėti konkurencinėje kovoje su kitais miestais, bei visos veiklos, kurios padeda sukurti ir parduoti miesto erdves kaip produktą, bei formuoti teigiamą miesto įvaizdį, kuris gali pritraukti dėmesį“ (Burgess 1982, 11-17). Miesto rinkodara taip pat yra apibrėžiama kaip miesto ar rajono reklama, kuria siekiama paskatinti tam tikrą veiklą toje lokacijoje. Miesto rinkodara yra įrankis naudojamas norint suformuoti ar pakeisti miesto įvaizdį, suvokimą apie jį, skatinti turizmą, pritraukti gyventojus ar prikviesti verslus vykdyti veiklą, tai reiškia – sudaryti palankias sąlygas verslo vykdymui. Svarbus miesto rinkodaros bruožas yra naujų orientyrų, dar vadinamų *flagmanų* (angl. *flagship*), pastatų statymas (Smyth 1994, 2-3). Autorius (ten pat, 26) išskiria tris marketingo veikimo skales miesto plėtros procese – tai projektas, vieta ir miestas. Šie trys lygmenys yra glaudžiai susiję bei priklausomi vienas nuo kito, tad kiekvieno jų rinkodara atitinkamai veikia ir sąlygoja kito aspekto rinkodarą.

Miesto rinkodara taip pat yra apibūdinama kaip „vietos planavimas norint patenkinti tikslinių rinkų poreikius. Tokia miesto rinkodara yra sėkminga, jei gyventojai ir verslo subjektai yra patenkinti

savo bendruomene, taip pat yra patenkinti lankytojų ir investuotojų lūkesčiai (Kotler ir kt. 2002, 183). M. Kavaratzis (2004, 58) teigė, kad „miesto rinkodaros pritaikymas priklauso nuo miesto ženklo, įvaizdžio konstravimo, komunikacijos ir jo valdymo, nes miesto patyrimai ateina per sąsajas ir vaizdus susijusius su miestu. Taigi, miesto rinkodaros objektas yra miesto įvaizdis“. Amerikos rinkodaros asociacija (angl. *American Marketing Association*) vietos rinkodarą apibrėžia kaip „suderintą rinkodaros priemonių naudojimą, paremtą bendra į klientą orientuota filosofija, kuri yra skirta kurti, bendrauti, pristatyti ir keistis miesto pasiūlymais, kurie turi vertę miesto svečiams ir miesto bendruomenei“ (Eshuis ir kt. 2014, 153; Braun 2008, 43).

Taigi, visų pirmiausia, miesto rinkodara apima viziją, kokį miestą norima sukurti, kokias idėjas ir procesus norima įgyvendinti mieste, o miesto rinkodaros tikslas yra sukurti konceptualią miesto plėtros strategiją, kuri padėtų didinti miesto žinomumą, padėtų pritraukti turistus, taip pat padėtų miestui klestėti įvairiais aspektais – tiek socialiniu, tiek ekonominiu, tiek politiniu aspektu. Sėkmingi miesto pokyčiai prasideda nuo rinkos plėtros strategijos, tačiau tam, kad būtų sukurta veiksminga miesto rinkodaros strategija, būtina atsižvelgti į platesnį miestų ir vietos rinkodaros, rajonų ar netgi regionų kontekstą.

Pereinant prie miesto rinkodaros raidos, galima apžvelgti kelis miesto rinkodaros vystymosi etapus, kuriuos aprašė J. Piliutytė (2005, 98), M. Kavaratzis ir G. Ashworth (2008, 160) savo kategorijose išskirdami miesto rinkodaros etapo fazę, tikslą ir etapui būdingus bruožus. Pastarieji pirmąjį miesto rinkodaros etapą vadina „vietos skatinimo etapas“ (angl. *the stage of place promotion*), kuris trunka nuo VII-ojo amžiaus iki 8-ojo dešimtmečio. Šiam etapui priskiriamos 4 fazės (žr. 1 lentelę):

1) „Žemės ūkio kolonizacijos“ fazė (VII-XIX a.), kurios tikslas apgyvendinti tuščius žemės plotus, kurių tuo metu buvo labai daug;
2) „Miesto funkcinės įvairovės“ fazė (XIX a.), kurios tikslas parduoti materialius dalykus, tai – namai, žemė;
3) „Paskui kaminus“ fazė (1930-1970 m.), parduodama pramoninė vieta, tikslas - prikviesti pramonės šakas, kurios kuria gamybos darbo vietas;
4) „Parduodami miestai“ fazė (1980 m. ir vėliau), tikslas yra parduoti esamus vietos aspektus.

Antrasis miesto rinkodaros etapas, prasidėjo 1990-aisias metais ir yra vadinamas „planavimo priemonių etapu“ (angl. *the stage of planning instrument*), kurį sudaro 3 fazės:

1) „Rinkodara kaip planavimo instrumentas“ fazė, kurios tikslas yra fiziniai ir ekonominiai planavimo tikslai, kurie padėtų pritraukti investicijas ir turistus, tačiau tuo pačiu sutaptų su vietinių gyventojų prioritetais;
2) „Įvaizdžio keitimo, taisymo“ fazė, kurios tikslas pagerinti vietos įvaizdį arba padidinti vietos ženklo neutralumą;

3) „Poindustrinės vietos pardavimo“ fazė, kurios tikslas regeneruoti miestą ir atstatyti prarastus turto šaltinius.

Trečiasis miesto rinkodaros etapas yra vadinamas „prekės ženklo vystymo etapu“ (angl. *the stage of corporate brand*), kuris prasidėjo 2000-aisias metais ir kurį sudaro 2 fazės:

1) „Vietos prekės ženklas“, kurios tikslas yra tenkinti esamų įmonių ir vietinių gyventojų poreikius, bet tuo pačiu pristatyti patrauklų vietos įvaizdį;
2) „Rinkodara kaip organizacinė komunikacija“, kurios tikslas yra kurti ir valdyti emocines ir psichologines sąsajas su vieta.

1 *lentelė*. Miesto rinkodaros etapai ir fazės

Nr.	Laikotarpis	Etapo pavadinimas	Etapo fazė
1.	Nuo VII a. iki 1990 m.	Vietos skatinimas	a) „žemės ūkio kolonizacijos“ fazė (VII-XIX a.); b) „miesto funkcinės įvairovės“ fazė (XIX a.); c) „paskui kaminus“ fazė (1930-1970 m.); d) „parduodami miestai“ fazė (1980 m. ir vėliau).
2.	Nuo 1990 m. iki 2000 m.	Planavimo instrumentai	a) „rinkodara kaip planavimo instrumento“ fazė; b) „įvaizdžio keitimo, taisymo“ fazė; c) „poindustrinės vietos pardavimo“ fazė.
3.	Nuo 2000 m.	Prekės ženklo vystymas	a) vieta kaip prekės ženklas; b) rinkodara kaip organizacinė komunikacija.

Sudaryta darbo autorės pagal J. Piliutytė (2005), M. Kavaratzis ir G. Ashworth (2008).

M. Kavaratzis ir G. Ashworth straipsnyje (2008, 159-164) žvelgia į miesto rinkodaros ateitį ir išskiria 7 vietos rinkodaros aspektus, kuriuos gali reikėti spręsti ateityje siekiant pilnai išnaudoti vietos rinkodarą ekonominei, socialinei ir kultūrinei miesto gerovei didinti. Šie 7 miesto rinkodaros elementai numatomi ateityje yra (žr. *1 pav*.):

1) Kolektyvinis vietos rinkodaros vertinimas – reikalinga vieša diskusija, kas yra vietos rinkodara, ką galima jos pagalba pasiekti ir kodėl ji naudinga atitinkamai vietai;
2) Koordinavimas, bendradarbiavimas ir vaidmenų paskirstymas – svarbu įsteigti organizaciją, kuri koordinuotų, prižiūrėtų ir prisiimtų atsakomybę už teisingą miesto rinkodaros elementų įgyvendinimą;
3) Poreikis laikytis rinkodaros proceso – labai svarbu į rinkodarą žiūrėti ne į kaip pavienį veiksmą, tačiau į ilgalaikį procesą, kurį sudaro keli etapai;

4) Plėtra į kitas sritis, ne tik turizmą – reikia miesto rinkodarą orientuoti ne tik į turizmo sektorių ir miesto lankytojus, tačiau ir į kitas tikslines grupes, kurių viena svarbiausių yra miesto gyventojai;
5) Vietinės bendruomenės – vertinga atkreipti dėmesį į vietinių bendruomenių nuomonę vietos rinkodaros ir komunikacinės žinutės klausimais, kurie gali būti vietos prekės ženklo ambasadoriais;
6) Konkurencija ir bendradarbiavimas tarp miestų – miestai turėtų nesutelkti visų pastangų į konkurencinio pranašumą įgijimą vienas prieš kitą, o siekti vietos rinkodaros konceptualizavimo ir bandyti bendradarbiauti tarpusavyje taip papildydami vienas kitą, o ne kovodami konkurencinėje kovoje;
7) Rezultatų išmatavimas – šiandien vienas pagrindinių rodiklių miesto rinkodaros sėkmei išmatuoti yra turizmo duomenys į atitinkamą vietą. Vis dėlto, autoriai tiki, kad ilgainiui bus pasiūlyti veiksmingi būdai kaip išmatuoti vietos rinkodaros sėkmę.



1 pav. Miesto rinkodaros 7 aspektai

Sudaryta darbo autorės pagal M. Kavaratzis ir G. Ashworth (2008).

Toliau darbe bus trumpai apžvelgiamos įvairios sąvokos ir terminai, kurie yra susiję su miesto rinkodara. Šiandien mokslinėje literatūroje dažnai sinonimiškai vartojami vietos rinkodaros (angl. *place marketing*), vietovės rinkodaros (angl. *location marketing*), vietos pardavimo (angl. *place*

selling) ir kiti terminai. Visų pirmiausia, svarbu paminėti, kad terminas *miesto rinkodara* (angl. *city marketing*) pirmą kartą buvo paminėtas 1981 m. olandų mokslininkų, kurie atliko Olandijos miesto Apeldorno tyrimus. Miesto rinkodarai apibrėžti naudojamos įvairios sąvokos, kurios papildo ar dalinai apibrėžia miesto rinkodaros koncepciją. Miesto rinkodaros sąvokas sistemingai išskyrė E. Braun knygoje *Miesto rinkodara: integruoto požiūrio link* (2008, 29-30), miesto rinkodaros terminus taip pat sugrupavo J. Piliutytė savo straipsnyje (2005, 96). Žemiau yra surinkti ir išvardinti terminai, siejami ar papildantys miesto rinkodaros koncepciją (žr. *2 pav.*):

1) Geografinė rinkodara (angl. *geographical marketing*)
2) Vietos/vietovės rinkodara (angl. *place/location marketing*)
3) Teritorijos rinkodara (angl. *territorial marketing*)
4) Regiono/regioninė rinkodara (angl. *regional marketing*), taip pat vartojamas terminas savivaldybės rinkodara (angl. *municipal marketing*)
5) Miesto/urbanistinė rinkodara (angl. *city/urban marketing*)
6) Paskirties vietos/kelionės tikslo rinkodara (angl. *destination marketing*)

Geografinė rinkodara sinonimiškai vadinama geomarketingu arba geografine rinkodara ir yra apibrėžiama kaip įrankis, kuris naudoja geografinę arba pagal vietą pagrįstą informaciją planuojant ir įgyvendinant rinkodaros sprendimus. Šioje disciplinoje išsamiai naudojami GIS (geografinės informacijos sistemos) duomenys, taip pat geografinės vietos ypatybės ir jos kontekstiniai duomenys („An Overview about Geo-Marketing“ 2020).

Vietos/vietovės rinkodara apima rinkodaros priemonių taikymą geografinėse vietovėse, tokiose kaip miestai, miesteliai, regionai ir bendruomenės (Braun 2008, 43). Remiantis J. Eshuis ir kt. (2014, 4) vietos rinkodara apibrėžiama kaip „suderintas rinkodaros įrankių naudojimas, paremtas bendra į klientą orientuota filosofija, kuriant, bendraujant, pristatant ir keičiantis miesto privalumams, kurie turi vertę miesto klientams ir miesto bendruomenei“. Taip pat svarbu apibrėžti vietos prekės ženklo (angl. *place brand*) ir vietos prekės ženklo kūrimo (angl. *place branding*) sąvokas, kurios dažnai sutinkamos tame pačiame kontekste su vietos rinkodara. *Vietos prekės ženklas* yra „simbolinis konstruktas, skirtas pridėti vietoms reikšmės ar vertės, tai ženklas, identifikuojantis vietą ir sukeliantys asociacijas, kurios perteikia kultūrines atitinkamos vietos prasmes“ (Eshuis ir kt. 2014, 6). *Vietos prekės ženklo kūrimas* reiškia prekių ženklų plėtrą tokiose geografinėse vietose kaip regionuose, miestuose ar bendruomenėse, dažniausiai siekiant sukelti teigiamas asociacijas ir išskiriant vietą nuo kitų. Vietos įvaizdžio kūrimas yra dalis vietos rinkodaros, apimantis emocinių ir psichologinių asociacijų su atitinkama vieta kūrimą (ten pat, 7).

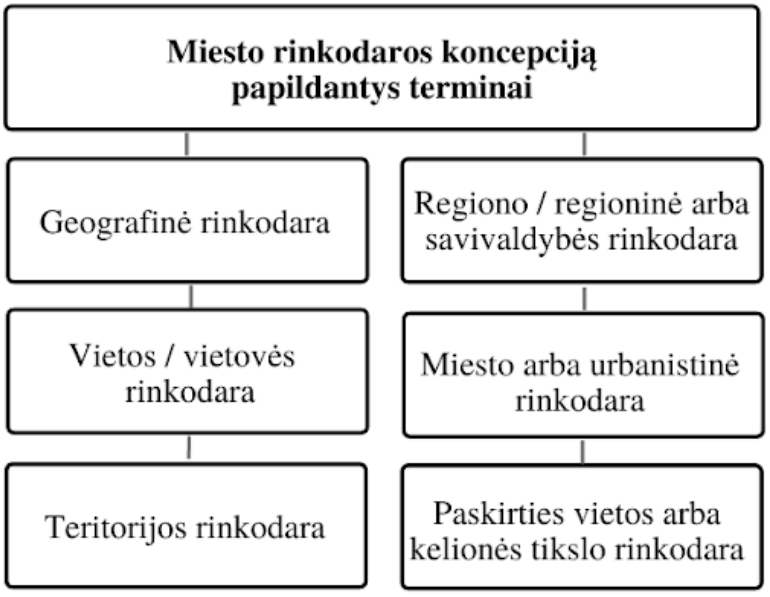
Teritorijos rinkodara – teritorinė rinkodara yra priemonė kurti teritorijų ir miestų patrauklumo strategijas (Hassib ir Ibtissem 2018, 61). Teritorinės rinkodaros tikslas yra valdyti teritoriją ir plėtoti

jos vertę, tai reiškia žmonių judėjimo, prekių, paslaugų ir veiklos skatinimą tam tikroje teritorijoje (Texier 1991, 387).

Regiono rinkodara yra terminas, apimantis geografinio segmentavimo, rinkodaros pastangų ir procesų, kuriuose įvairios (rinkodaros) priemonės naudojamos tam tikro apibrėžto regiono ekonomikai, įvaizdžiui ir identitetui stiprinti („Regional Marketing“ 2021).

Miesto/urbanistinė rinkodara yra bendra miesto plėtros strategija, naudojama naudojamas pakeisti miesto suvokimą, jo įvaizdį, siekiant skatinti turizmą, pritraukti gyventojų vidinę migraciją ar sudaryti sąlygas verslo perkėlimui.

Paskirties vietos/kelionės tikslo rinkodara dažnai yra naudojama turizmo skatinimui, ji gali apimti tiek vietos, tiek miesto, tiek šalies rinkodarą.



2 pav. Miesto rinkodaros koncepciją papildantys terminai

Sudaryta darbo autorės pagal J. Piliutytė (2005)

Apibendrintai galima teigti, kad miesto rinkodara ir susidomėjimas šia disciplina kilo po pasaulyje įvykusios industrinės revoliucijos, kada žmonės ir kapitalas pradėjo laisvai judėti ir ieškoti geresnių sąlygų gyventi ir dirbti. Tuomet miestų savivaldos pradėjo ieškoti, kaip pritraukti gyventojus, darbuotojus, verslus ir investicijas į savo miestą. Teorinės miesto rinkodaros koncepcijos pagrindas yra paremtas produktų rinkodaros teorija ir išplėtotas į miesto rinkodaros teoriją, tačiau ilgainiui miesto rinkodara nuo vienkartinių atskirų rinkodaros įrankių naudojimo šiandien yra tapusi bendra filosofija, kurioje sistemingai yra naudojami rinkodaros įrankiai numatytiems miesto tikslams pasiekti. Miesto rinkodaros įgyvendinimo strategijos įgyvendinimas – tai miesto rinkodaros valdymas, miesto rinkodaros tikslų nustatymas, veiklų planavimas ir įgyvendinimas, kurios padeda pasiekti numatytų tikslų ir progreso pažangos išmatavimas (Balencourt ir Zafra 2012, 8).

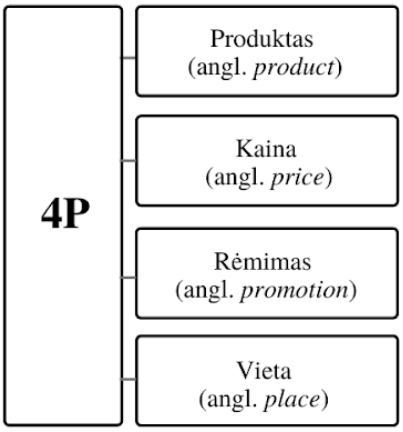
1.2. Miesto rinkodaros kompleksas

Šiame poskyryje yra trumpai pristatomas miesto rinkodaros apibrėžimas bei pagrindinis rinkodaros įrankis 4P bei jo pritaikymas ir variacijos miesto rinkodaros kontekste. Vienas pirmųjų rinkodaros mokslininkų, susidomėjusių vietos rinkodara yra P. Kotler, vienas įtakingiausių šiuolaikinių rinkodaros tyrinėtojų. P. Kotler yra laikomas šiuolaikinės marketingo teorijos kūrėju, kuris 1976-aisiais metais išleido vieną pirmųjų rinkodaros knygų *Marketing Management*. Knygoje rašoma apie rinkodaros principus, taip pat teigiama, kad rinkodara yra esminė ekonomikos dalis ir kad prekės paklausai turi įtakos ne tik kaina, tačiau ir kiti rinkodaros elementai, tokie kaip reklama, akcijos, pardavimo kanalai ir kita.

P. Kotler ir K. L. Keller knygoje (2012, 5) pateikia kelis rinkodaros termino apibrėžimus. Visų pirma, rinkodarą apibūdina kaip „žmogaus ir socialinių poreikių nustatymą ir tenkinimą.“ Antra, pateikiamas vienas trumpiausių rinkodaros apibrėžimų – „pelningai patenkinti poreikius.“ Vis dėlto bendriausias ir tiksliausias rinkodaros apibrėžimas pagal P. Kotler ir K. L. Keller (ten pat, 5) yra „menas ir mokslas, kaip parinkti tikslines rinkas ir pritraukti, išlaikyti bei auginti klientus kuriant, pristatant ir perduodant didesnę klientų vertę.“

Amerikos rinkodaros asociacija (angl. *American Marketing Association*) 2017-aisiais metais patvirtino rinkodaros apibrėžimą – „tai veikla, institucijų rinkinys ir procesai, skirti kurti, bendrauti, teikti ir keistis pasiūlymais, kurie turi vertę klientams, partneriams ir visai visuomenei“. Rinkodara svarbi įvairiems sektoriams, tiek prekėms, paslaugoms, asmenims, renginiams, patirtims, tiek turtui, informacijai, idėjoms, organizacijoms, vietoms bei mietams.

Amerikiečių rinkodaros profesorius E. J. McCarthy 1960-aisias metais išleistoje knygoje *Basic Marketing: A Managerial Approach* suklasifikavo skirtingus rinkodaros įrankius ir pasiūlė rinkodaros kompleksą (angl. *marketing mix*), kurį pavadino 4P (žr. *3 pav.*) ir kurį sudaro produktas (angl. *product*), kaina (angl. *price*), rėmimas (angl. *promotion*) ir vieta (angl. *place*).



3 pav. 4P rinkodaros kompleksas

Sudaryta darbo autorės pagal E. J. McCarthy (1960).

4P įrankis padeda sukurti „teisingą“ produktą ir pateikti jį „teisingoje“ vietoje su „teisinga“ reklama ir „teisinga“ kaina, tai reiškia, 4P padeda patenkinti tikslinių klientų lūkesčius ir tuo pačiu pasiekti verslo tikslus (McCarthy 2002, ix). Šalia klasikinių rinkodaros 4P elementų šiandien yra išskiriami modernios rinkodaros 4P elementai tokie kaip žmonės (angl. *people*), procesai (angl. *processes*), programos (angl. *programs*) ir darbo našumas (angl. *performance*) (Kotler ir Keller 2012, 25). *Žmonės* iš dalies atspindi vidinę rinkodarą ir tai, kad darbuotojai yra labai svarbūs rinkodaros sėkmei. *Procesai* atspindi visą rinkodaros valdymo kūrybiškumą, discipliną ir struktūrą. Tik sukūrus teisingą procesų struktūrą gali būti pasiekiami ilgalaikiai rinkodaros tikslai. *Programos* apima visą veiklą, kuri nukreipta į tikslinius vartotojus ir kurie padeda pasiekti iškeltų tikslų. *Darbo našumas* – galimų darbo rezultatų spektras, kuris gali būti finansinis ir ne, taip pat gali turėti poveikį už įmonės ribų, pavyzdžiui, socialinė atsakomybė, teisinis, etinis, ar susijęs su atitinkama bendruomene.

Pereinant prie vietos rinkodaros, galima teigti, kad miesto rinkodaros strategijos įgyvendinimui taip pat yra svarbus koordinuotas minėtų rinkodaros elementų 4P naudojimas, tačiau mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės, kas yra 4P elementai miesto rinkodaros rėmuose. Taip yra dėl sudėtingo miesto kaip produkto modelio, jo struktūros, taip pat dėl to, kad miestai ir vietos yra jautrūs pokyčiams, dėl kurių jie nuolat turi atitinkamai nustatyti, pakeisti ar pakoreguoti tiek savo rinkodaros tikslus, tiek išteklius bei įrankius.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių vietos rinkodaros strategijų ir instrumentų, kuriais įgyvendinamos miesto plėtros strategijos ir kurie dažnai vadinami rinkodaros kompleksu. Dažnai minimi G. J. Ashworth ir H. Voogd (1990), P. Kotler ir kt. (1999), Hubbard ir Hall (1998) bei M. Kavaratzis (2008) sudaryti rinkodaros elementų rinkiniai miesto rinkodaros kontekste. Olandų mokslininkai J. G. Ashworth ir H. Voogd (1990, 31) sukūrė *geografinį rinkodaros kompleksą*, kuris apima rinkos analizę ir strateginį vietos plėtros planavimą bei aiškiai apibrėžia skirtingas priemones, kurių gali imtis miestas miesto rinkodaros procese. Geografiniam rinkodaros kompleksui šie autoriai priskyrė ne tik reklamines, tačiau ir erdvines-funkcines priemones, organizacines ir finansines rinkodaros priemones, kurie teigia, kad miesto rinkodaros apimtį ir efektyvumą lemia pasirinkimas ir tinkamas šių priemonių derinio taikymas.

Vėliau britų mokslininkai B. Hubbard ir T. Hall (1998) pateikia *miesto valdymo verslumo modelį*, kuris pateikia atsaką į Didžiosios Britanijos deindustrializacijos procesą ir kurio sudedamosios dalys yra: reklama ir rėmimas, fizinis pertvarkymas, viešasis menas ir pilietinės skulptūros, didelio masto renginiai, kultūros atsinaujinimas ir viešojo bei privataus sektoriaus partnerystė. Dar vėliau K. Kotler ir kt. (1999) miesto rinkodarą sutelkė į paslaugas ir į traukos objektus bei taikė klasikinį 4P (kaina, produktas, rėmimas, vieta) rinkodaros rinkinį, tačiau papildė jį 4-iomis skirtingomis *vietos*

gerinimo strategijomis, kurios yra svarbios vietos konkurencinio pranašumo kūrimui. Tai dizainas, infrastruktūra, pagrindinės paslaugos ir traukos objektai. Dar vėliau M. Kavaratzis (2004; 2008) teigė, kad miesto rinkodara yra susijusi ne tik su fizine vieta, bet ir su vietos įvaizdžiu bei miesto reprezentacija. Autorius konceptualizavo miesto rinkodarą ir sutelkė dėmesį į *komunikaciją ir miesto įvaizdžio kūrimą* bei išskyrė tris miesto komunikacijos lygmenis (žr. *4 pav.*). Pirminė komunikacija apima ne tik architektūrą, miesto dizainą, kraštovaizdį, infrastruktūrą, muziejus, bet ir miesto sudedamųjų dalių, pavyzdžiui, vyriausybinių agentūrų, organizacinių struktūrų, gyventojų elgesį. Antrinė komunikacija apima oficialų ir numatytą komunikaciją įvairiomis reklamos formomis – viešieji ryšiai, grafinis dizainas, logotipas, šūkis. Antrinė komunikacija yra panaši į rėmimą (angl. *promotion*) tradiciniame rinkodaros elementų derinyje. Tretinė komunikacija apima informacijos sklaidą „iš lūpų į lūpas“ bei žiniasklaidą, kurios beveik nevaldo miesto rinkodaros specialistai. Šis miesto prekės ženklo komunikacijos modelis yra įtraukiamojo pobūdžio, nes jis nėra vien tik naujų logotipų, frazių ir kampanijų pristatymas (Braun, Eshuis ir Klijn 2014, 3).



4 pav. Miesto įvaizdžio kūrimo komunikacijos lygmenys

Sudaryta darbo autorės pagal M. Kavaratzis (2004; 2008)

J. Piliutytė savo straipsnyje (2005, 98) išskiria, kad bendrųjų rinkodaros nuostatų taikomų verslo sektoriuje negalima tiesiogiai perkelti į viešąjį sektorių, svarbu identifikuoti, kas yra ir kaip yra suvokiami klasikiniai rinkodaros 4P elementai miesto plėtros strategijoje. Autorė straipsnyje šalia klasikinių rinkodaros 4P rinkinio elementų – produktas, kaina, rėmimas ir vieta, taip pat įvardija du papildomus miesto rinkodaros elementus – tai politika ir personalas. Žemiau yra trumpai paaiškinti klasikiniai 4P rinkinio elementai miesto rinkodaros kontekste.

Miesto *produktas* gali būti pats miestas, jame esantys infrastruktūros objektai, miesto teikiamos paslaugos, patirtys, turistiniai ir kultūriniai objektai. Svarbu paminėti, kad miestas kaip produktas yra

nelankstus, jo pokyčiai reikalauja daug laiko (Piliutytė 2005, 98). Miesto *vieta/pateikimas* – tai priemonė, padedanti miestui kaip prekei pasiekti vartotoją. Miesto rinkodaros atveju tai yra susisiekimo tinklas su miestu, infrastruktūra, apimanti tiek fizinius kelius, vandens kelius, net ir telekomunikacijų kelius (ten pat, 98). Miesto *produktų kainos* sandara skiriasi nuo komercinių produktų kainų sandaros, nes miesto savivaldybės paslaugų kainos paremtos ne tik realiais kaštais, bet ir politinėmis nuostatomis. J. Piliutytė (2005, 98) rašo, kad „paprastai reali kaina taikoma įkainojant žemės sklypus pramonės pastatams, biurams, parduotuvėms, namams ir kitiems pastatams. Potencialūs pirkėjai linkę teikti pirmenybę vietai, kokybei, kainai, taip pat specifinių objektų buvimui.“ Miesto *rėmimas* - tai miesto žinomumas, jo įvaizdis, gera reputacija, kuri perduodama miesto gyventojų ir vietos verslininkų elgesiu. Papildomi miesto rinkodaros rinkinio elementai yra miesto *politika*, nes dažniausiai miesto plėtros ir rinkodaros sprendimai yra glaudžiai susiję su politiniais sprendimai, bei miesto *personalas*, nuo kurio darbo ir pastangų priklauso miesto rinkodaros sėkmė.

Galima teigti, kad miesto rinkodaros komplekso ir jo elementų nustatymas yra būtina, sunki ir sudėtinga miesto rinkodaros užduotis (Mišič ir Podnar 2017, 1). Svarbu paminėti, kad miesto rinkodaros kaip viešojo sektoriaus subjekto rinkodaros elementų kompleksas yra nevienalytis ir įvairiaupusiškas, jis skiriasi nuo komercinio produkto rinkodaros komplekso dėl miesto modelio sudėtingumo, miesto produktų pasiūlos įvairovės, politinių sprendimų ir kita, tačiau teisingai nustačius tikslus ir suvaldžius pasirinktus rinkodaros elementus galima sėkmingai įgyvendinti miesto rinkodaros strategiją.

1.3. Miesto įvaizdžio dalyvaujamasis kūrimas

Miestai visoje Europoje į savo administravimo praktiką ir valdymo filosofiją įtraukia vis daugiau rinkodaros metodų. Miesto rinkodara (angl. *city marketing*) yra glaudžiai susijusi ir persipynusi su miesto prekės ženklo kūrimu (angl. *city branding*). G. J. Ashworth straipsnyje (2009, 9) rašo, kad vietos prekės ženklas yra „būdas sukurti tam tikros vietos unikalumą, kuris išskiria vieną vietą nuo kitų, kad gautų konkurencingą prekės ženklo vertę“. M. Kavaratzis (2008) siūlo miesto prekės ženklo kūrimą kaip vieną iš miesto rinkodaros įrankių. Miesto rinkodaros strategija priklauso nuo miesto įvaizdžio konstravimo, komunikacijos ir valdymo, nes sąsajos su miestu kuriamos per miesto suvokimą ir vaizdus.

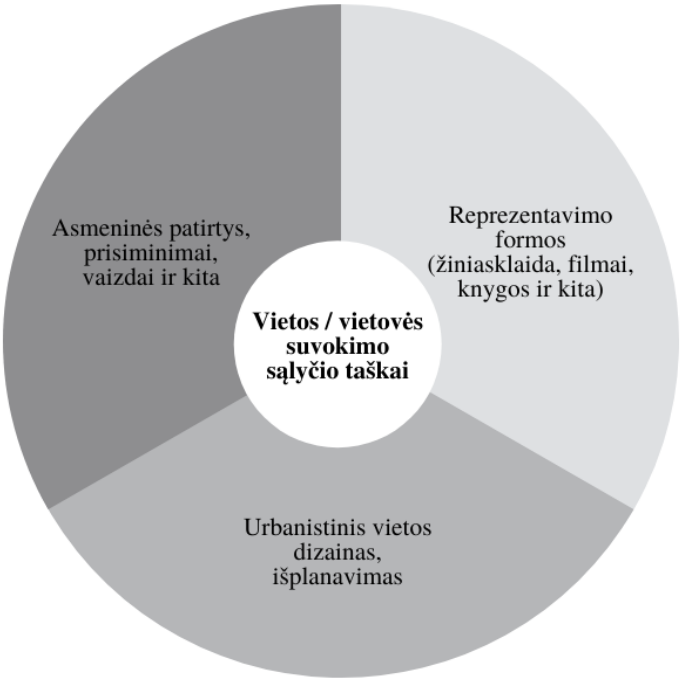
Šiame skyriuje remiamasi išsamiu G.J. Ashworth straipsniu (2009) apie vietos ženklodarą, taip pat M. Kavaratzis daktaro disertacija (2008) ir pristatoma, kas yra vietos prekės ženklas, kokie yra vietos prekės ženklo formavimo elementai bei kokiais įrankiais galima formuoti ir kurti miesto prekės ženklą. Komercinių prekių gamintojai jau seniai atrado prekių ženklodaros privalomus norėdami išskirti savo prekes iš konkurentų, net kai prekės yra ganėtinai panašios, pavyzdžiui, pienas ir vanduo. Šis rinkodaros įrankis padeda prekės ženklams sukurti aukštesnį kainų lygį nei įprastinio produkto

kainos kuriant sąsajas vartotojų galvose tarp produkto ir produkto įvaizdžio tam, kad sprendimo metu vartotojas pirktų ne tik fizinę prekę, bet ir jos įvaizdį, sukurtą vartotojo galvoje. Tokiu būdu yra kuriama pridėtinė produkto vertė nekeičiant fizinės produkto sudėties.

Geografinės lokacijos, miestai, regionai ir netgi šalys pasitelkė produkto rinkodaros teorinį pagrindą ir sėkmingai sukūrė vietos rinkodaros modelį, kuriuo skatina vietovių žinomumą, kviečia lankytojus, turistus, rinkodaros pagalba siekia ekonominės, socialinės ir kultūrinės naudos. Prekės ženklo, įvaizdžio, asociacijų kūrimo konceptai, naudojami fizinių produktų rinkodaroje gali būti pritaikomi ir naudojami taip pat ir vietų marketingo strategijose.

G. J. Ashworth (2009, 10) išskiria, kad žmonės fizines vietas suvokia konstruodami mintis per tris galimus sąlyčio taškus (žr. *5 pav.*):

1) Žmonės suvokia vietas, per savo prisiminimus, matytus vaizdus ir sukauptas patirtis atitinkamose vietose;
2) Žmonės suvokia konkrečias lokacijas per įvairias tos lokacijos reprezentavimo formas, pavyzdžiui, žinių pranešimus, filmus, skaitytas knygas ir kita. Toks vietų suvokimas labiau tinkamas gerai žinomoms vietoms ir objektams, pavyzdžiui, *BigBen* laikrodis Londone, Eifelio bokštas, Egipto piramidės, nes žmonės prieš pamatydami tokio pobūdžio objektą pirmą kartą gyvai, jau būna sukaupę įvairialypės informacijos per medijos priemones;
3) Žmonės supranta vietas pagal jų išplanavimą ir urbanistinį dizainą.



5 pav. Vietos / vietovės suvokimo sąlyčio taškai žmogaus minčių konstravime

Sudaryta darbo autorės pagal G. J. Ashworth (2009).

Galima teigti, kad žmogus, apdorojęs informaciją gautą per šiuos tris sąlyčio taškus, formuoja galutinę nuomonę apie konkrečią vietovę. Vietos prekės ženklo kūrimas – tai bandymas keisti žmonių nuomonę apie vieną ar kelis vietos suvokimo elementų, bandymas vietos suvokimą palenkti norimo įvaizdžio link. Šiam tikslui pasiekti yra išskiriami 3 pagrindiniai įrankiai:

1) Asmens (asmenybinės) asociacijos;
2) Išskirtinė architektūra ir dizainas;
3) Asociatyviniai renginiai ir renginių ciklai.

Žemiau darbe yra plačiau aprašyti ir paaiškinti šie 3 vietos prekės ženklo formavimo įrankiai.

Asmens (asmenybinės) asociacijos. Vietovės, ieškodamos unikalaus identiteto, dažnai asocijuoja save su konkrečiu žmogumi, nes tikimasi, kad asociacijos, kylančios apie konkretų žmogų, bus perteiktos miesto identitetui. Ši įvaizdžio kūrimo technika dažnai vadinama „Gaudžio gambitu“ referuojant į vieną sėkmingiausių miesto prekės ženklo asmenybinės asociacijos įrankio panaudojimą – Barselonos miesto prekės ženklo tapatinimą su architekto *Antoni Gaudi* vardu ir asociacija (G. J. Ashworth 2009, 11). Šis metodas yra nesudėtingai įgyvendinamas, tačiau nebūtinai efektyviausias vietos prekės ženklo kūrimo kontekste.

Šio įrankio svarbiausia dalis – pasirinkti asmenybę, kuri turėtų aiškų ryšį tik su viena vietove, kad kita vieta negalėtų pasirinkto to paties asmens savo prekės ženklo kūrimo procese. Labai svarbu ir tai, kad asmuo būtų žinomas pasaulio mastu, kaip pavyzdžiui, Mocartas, kuris asocijuojasi su Zalcburgu Austrijoje. Taip pat svarbu paminėti, kad reikia vengti asmenybių, kurios gali turėti neigiamų asociacijų ir galėtų pakenkti vietos prekės ženklui, taip pat keičiasi ir asmenų aktualumas, populiarumas, į ką taip pat reikėtų atkreipti dėmesį. Didelis privalumas, jei asociacijos tarp asmenų ir vietų gali būti kuriamos organiškai, nereikalaudamos didelių pastangų, tai reiškia, kuriamos ne tik rinkodaros specialistų pagalba, tačiau sklisti natūraliai tarp žmonių „iš lūpų į lūpas“, žiniasklaidoje.

Išskirtinė architektūra ir dizainas. Miestų ir vietos erdvių planuotojai – vyriausybės, savivaldos – turi didelę galią kontroliuoti, kaip turi atrodyti vietovės fizinė aplinka. Pastatų, dizainų ar net rajonų išvaizda yra svarbi ir lengvai pasiekiama priemonė vietos prekės ženklo formavimo strategijoje. Išskirtinė architektūra ir dizainas gali būti trijų tipų – tai išskirtiniai pastatai (angl. *flagship building*), išskirtinis dizainas (angl. *signature design*) ir išskirtiniai rajonai (angl. *signature districts*) (G. J. Ashworth 2009, 14-18).

Išskirtiniai pastatai, tokie kaip Koliziejus Romoje, Partenonas Atėnuose, Babilono kabantys sodai – tai ne tik pastatai, atliekantys tiesiogines funkcijas, bet ir simboliai, žinutės apie miestus, vietinę valdžią, kurie šiuos ikoniškus objektus pastatė. Galima teigti, kad šios įvaizdžio funkcijos net buvo svarbesnės nei praktinis tų pastatų panaudojimas. Išskirtinių, ikoniškų pastatų sėkmė dažniausiai yra lemiama dviejų faktorių. Visų pirma, tai išskirtinė pastato architektūra, kuri turi būti pastebima – nebūtinai mėgiama, bet būtinai apie ją yra kalbama, pavyzdžiui, aukščiausias pasaulio pastatas.

Nesvarbu, kaip šiuo metu atrodo aukščiausias pasaulio pastatas, nebūtina kalbėti apie jo išvaizdą, bet visi tikrai prisimena ir pamini faktą, jog tai aukščiausias pastatas pasaulyje. Antra, pastato meninis kūrėjas, architektas yra ne mažiau svarbus nei pats pastatas, nes jis savo architektūros darbuose atskleidžia savo išskirtinę stilistiką, o tai žmonių vietos suvokime gali turėti pridėtinę vertę.

Išskirtiniai pastatai dažniausiai būna viešosios paskirties pastatai, kuriuose įkuriami muziejai, meno galerijos, kultūrinės erdvės ir kita. Tai dažna praktika, nes verslo ir komercinių pastatų prioritetas yra siekti efektyvumo, tad išskirtinio pastato statyba ir prisidėjimas prie miesto ar šalies įvaizdžio formavimo retai patenka į verslo prioritetų sąrašą. G. J. Ashworth (2009, 15) rašo, kad nors rinkodara kaip disciplina yra laisvojo, demokratinio pasaulio atributas, verta paminėti, jog išskirtinių pastatų statymas kaip miesto prekės ženklo formavimo priemonė yra dažna totalitarinių režimų naudojama priemonė.

Išskirtinis dizainas dažnai papildo išskirtinius pastatus, tai gali būti susijusių pastatų, erdvių ir gatvių elementų, tokių kaip ženklai, grindinys, suolai, kurie padeda diferencijuoti ir atpažinti tam tikrą vietą ar miestą. *Išskirtinio dizaino rajonai* – tai vietovės, dažniausiai miestai, kurie gali būti žinomi ir asocijuojami ne dėl konkretaus pastato, bet dėl platesnio geografinio vieneto, pavyzdžiui, rajono, kelių gatvių tinklo ar pan. Miestų savivaldybės tokius pastatų klasterius gali naudoti savo įvaizdžiui kurti, skatinti turizmo srautus, kurti asociatyvines mintis (G. J. Ashworth 2009, 16-18). Svarbu paminėti, kad rajono įvaizdžio keitimas nėra siejamas su rajono įvaizdžio performavimu, dažniau tai yra miesto, ar šalies įvaizdžio formavimo objektas.

Asociatyviniai renginiai ir renginių ciklai. Vietos organizuoja ir remia renginius ir renginių ciklus tam, kad gautų didesnį žinomumą ir sukurtų platesnes asociacijas su vieta savo tikslinėje auditorijoje. Vietos prekės ženklo asociacijos siejamos su dviem renginių aspektais: renginio tema bei renginio dydžiu. Jei renginys yra didelio masto, kompleksiškas, tai yra aiškus ženklas, kad vietovė ar miestas turi galimybes suorganizuoti tokio masto renginį. Taigi, kuo didesnis ir žinomesnis yra renginys, tuo didesnė ir galima nauda yra vietovei. Sėkmingiausios renginių temos, kuriančios teigiamas asociacijas su vieta, yra tos, kurios yra aktualios didžiausiai visuomenės daliai bei yra pozityvios, pavyzdžiui, muzikos festivaliai, kultūrinių renginių sesijos, nes kultūra yra mėgiama ir pozityvi veiklos sritis (G. J. Ashworth 2009, 18-20).

Autorius (ten pat, 20) taip pat atkreipia dėmesį į vietos asociacijų su renginiais modelio trūkumus. Pirma, dažnai įvykęs renginys duoda trumpalaikę naudą vietai, tai reiškia padidėjusias vietos pajamas trumpuoju laikotarpiu dėl atvykstančių turistų, padidėjusį vietinių gyventojų pasitenkinimą dėl išaugusios renginių pasiūlos ir padidėjusį vietos žinomumą dėl renginio reklamos. Norint pasiekti ilgalaikę naudą vietovei, svarbu planuoti renginių ciklą, kuris būtų vietos prekės ženklo kūrimo strategijos dalis. Antra, didelių renginių organizavimas visada turi rizikų tikimybę, pavyzdžiui,

netinkamas pasiruošimas, skandalas, korupcija ir kita, kurie gali pakenkti vietos prekės ženklui ir asociacijoms su ja.

Taigi galima teigti, kad miesto rinkodara yra susijusi ne tik su fizine vieta, bet ir su vietos įvaizdžiu bei vaizdavimu. Vietų prekės ženklas yra simbolinis konstruktas, skirtas sukurti pridėtinę vietovės reikšmė ar vertę. Vietovių prekės ženklai yra ženklai, padedantys identifikuoti vietas, sukeliantys asociacijas su jomis, tai svarbus įrankis vietos reprezentacijai, kuris padeda atskirti vieną vietą nuo kitų. Prekės ženklo kūrimas gali būti miesto plėtros strateginis aspektas siekiant ekonominės naudos, bet tuo pačiu metu tai yra būdas miesto gyventojams susitapatinti su savo miestu. Miesto prekės ženklo naudojimas ir jo galimas poveikis miesto gyventojams bei tai, kaip gyventojai sieja save su miestu ir jį išgyvena, gali būti dalis sėkmingos miesto rinkodaros strategijos. Vietos prekės ženklas yra vietos rinkodaros elementas, kuris daro įtaką žmonių vietos suvokimui, kurdamas tam tikras emocines ir psichologines asociacijas su vieta (Eshuis ir kt. 2014, 4).

URBACT (2007) tyrime rašoma, kad piliečių įsitraukimas gali turėti strateginį vaidmenį norint pagerinti ir suefektyvinti miesto politiką. Miesto gyventojų dalyvavimas vietos rinkodaros įgyvendinime gali praturtinti savivaldos veiklą. Nors miesto gyventojai nuo 9-ojo dešimtmečio yra suvokiami kaip „vartotojai“, tačiau šiandien mokslinėje literatūroje kalbama ir apie kitus miestiečių vaidmenis vietos rinkodaroje bei jų dalyvavimą miesto įvaizdžio kūrime. Šiame poskyryje bus pristatomi 4 vietos gyventojų vaidmenys, remiantis Braun, Kavaratzis, ir Zenker (2010), taip pat išskiriami 6 miestiečių įsitraukimo strategijos būdai (Herezniak 2017).

Straipsnyje (Braun, Kavaratzis, ir Zenker 2010, 4) yra išskiriami 4 atliekami vaidmenys vietos prekės ženklo kūrimo procese, kurie yra:

1) Gyventojai kaip vietos rinkodaros tikslinė grupė;
2) Gyventojai kaip vietos rinkodaros sudėtinė dalis;
3) Gyventojai kaip vietos prekinio ženklo ambasadoriai;
4) Gyventojai kaip piliečiai.



6 pav. Gyventojų vaidmenys vietos prekės ženklo kūrimo procese

Sudaryta darbo autorės pagal Braun, Kavaratzis, ir Zenker (2010).

Gyventojai kaip vietos rinkodaros tikslinė grupė. Didžiąją vietos ekonomikos dalį sukuria esami gyventojai, kurie turi galimybę arba likti gyventi toje pačioje vietoje, arba ją pakeisti. Dėl šios priežasties komunikacinė strategija turėtų būti nukreipta ir į esamų gyventojų norus ir jų aspiracijas tam, kad esami gyventojai jaustųsi gyvenantys tinkamoje vietoje ir kurtų pridėtinę vertę joje.

Gyventojai kaip vietos rinkodaros sudėtinė dalis. Gyventojai yra *de facto* sudėtinė miesto dalis, todėl, ar miesto gyventojai bus įtraukti į miesto prekinio ženklo strategiją ar ne, jie vis tiek yra dalis miesto ir kritinė miesto įvaizdžio bei vietos prekės ženklo kūrimo dalis. Vienas iš sėkmingų pavyzdžių gali būti „draugiški vietiniai žmonės“, kurie gali būti sėkmės garantas vystant vietos turizmo kampaniją. Draugiškumas nebūtinai yra natūralus vietinių žmonių atributas, jo galima išmokti, o tai gali būti traktuojama kaip dalis vietos prekės ženklo strategijos (ten pat, 5).

Gyventojai kaip vietos prekinio ženklo ambasadoriai. Kaip jau minėta, miesto prekės ženklo komunikacijos modelyje M. Kavaratzis (2004, 58-73) teigia, kad miestų suvokimo modelis susiformuoja 3 komunikaciniais lygmenimis: a) pirminė komunikacija, tai pačio miesto veiksmai, jo pastatų išvaizda, erdvių išplanavimas; b) antrinė komunikacija, tai formali reklaminė miesto komunikacija, kaip reklama, viešieji ryšiai; c) tretinė komunikacija, informacija „iš lūpų į lūpas“, skleidžiama miesto rezidentų. Neoficialios komunikacijos galia yra didelė, todėl įtraukti miesto gyventojus į prekinio ženklo veiklą yra efektyvu. Stipriai į bendruomenių veiklą įsitraukę gyventojai nuveikia daugiau nei statistiniai piliečiai ir yra linkę skleisti teigiamas žinias ir atsiliepimus.

Gyventojai kaip piliečiai. Vietos rinkodaros strategija dažnai sukuriama miesto savivaldos darbuotojų, kuri vėliau yra įgyvendinama vertikalios hierarchijos principu, neatsižvelgiant į apatinį hierarchijos laiptelį – piliečius. Vis dėlto, vietinių bendruomenių, vietos gyventojų, piliečių palaikymas yra svarbus efektyviam rinkodaros strategijos įgyvendinimui (Braun, Kavaratzis, ir Zenker 2010, 4). Ypatingai svarbu, kad vietos prekės ženklo strategijos siunčiama žinutė turėtų aktualumą ne tik vietos svečiams, bet ir vietos gyventojams.

M. Herezniak straipsnyje (2017, 129) rašo, kad ne visi gyventojai nori įsitraukti į proaktyvią vietos prekės ženklo kūrimo strategiją, bet sėkmingos miesto rinkodaros programos privalo įtraukti vietinių piliečių poreikius. Įsitraukę į rinkodaros veiklas žmonės dalyvauja skirtingo lygio įsitraukimu, todėl naudinga nustatyti skirtingus galimus įsitraukimo scenarijus. Bass, Dalal-Clayton ir Pretty (1999) išskiria 6 dalyvių įsitraukimo lygius:

1) Dalyviai, kurie tik klauso, bet nesiima veiksmų. Jie priima informaciją, kurią kuria ir viešina, miesto komunikacijos ir viešųjų ryšių kampanija.
2) Dalyviai, kurie klauso ir teikia patarimus miestui, tai reiškia, priima miesto komunikacijos žinutes ir per sukurtas platformas (vieši projektų svarstymai, elektroniniai laiškai) išsako savo nuomonę, patarimus projekto organizatoriams.

3) Dalyviai, kurie yra konsultuojami. Šie dalyviai ne tik gauna viešąsias miesto strategines žinutes, bet dalyvauja projektų svarstymuose, kuriuose gauna daugiau informacijos ir kilus klausimams yra konsultuojami.
4) Dalyviai, kurie aktyviai dalyvauja vietos prekės ženklo ir įvaizdžio kūrimo strategijoje. Jie dalyvauja miesto diskusijose, strateginių gairių nustatymo susitikimuose ir aktyviai siūlo savo idėjas.
5) Dalyviai, kurie gali daryti įtaką bendrajai strategijai, jos kompromisams tarp gyventojų ir institucijų.
6) Dalyviai, kurie yra tiesiogiai įtraukti į galutinių sprendimų priėmimą.

Apibendrintai galima teigti, kad gyventojų įsitraukimo lygis į vietos prekės ženklo procesą gali paversti miesto įvaizdžio kampaniją iš informacinės ir komunikacinės į ilgalaikę viešąją miesto politiką ir padėti kurti ne tik miesto prekės ženklą ar formuoti miesto įvaizdį, bet ir kurti patį miestą. Dėl šios priežasties yra svarbu ir naudinga stebėti gyventojų įsitraukimo lygį į vietos rinkodarą ir jų dalyvavimą įtraukti prie privalomų vietos rinkodaros ir komunikacijos strategijos žingsnių.

2. EUROPOS KULTŪRINIS KONTEKSTAS

D. Mason knygoje *A Concise History of Modern Europe: Liberty, Equality, Solidarity* (2015, 2) rašo, kad „Europos kultūra yra įsišaknijusi mene, architektūroje, kine, muzikoje, ekonomikoje, literatūroje ir filosofijoje, kuri atsirado senajame Europos žemyne“. Europos kultūra yra daugiasluoksnė, sudaryta iš nacionalinių ir regioninių kultūrų, tačiau Europa taip pat turi bendrą kultūrinį paveldą (Berting 2006, 4), kuris ir buvo Europos Sąjungos (ES) pagrindas. Europos Sąjungos veiksmai kultūros srityje papildo valstybių narių kultūros politiką įvairiose srityse, pavyzdžiui, Europos kultūros paveldo išsaugojimas, įvairių šalių kultūros institucijų bendradarbiavimas ir kūrybingų darbuotojų mobilumo skatinimas.

Europos komisijos komunikate *Integruotas požiūris į Europos kultūros paveldą* (2014, 1.1.) nurodoma, kad „Europos kultūros paveldas – ir materialus, ir nematerialus – yra bendras turtas. Paveldas – nepakeičiama žinių saugykla ir vertingas ekonomikos augimo, užimtumo ir socialinės sanglaudos šaltinis. Jis praturtina milijonų žmonių gyvenimą, įkvepia mąstytojus ir menininkus, skatina kultūros ir kūrybos pramonės plėtrą. Kultūros paveldas ir tai, kaip jį saugome ir branginame, yra svarbus veiksnys, lemiantis Europos vietą pasaulyje ir jos patrauklumą gyventi, dirbti ir ilsėtis.“

Šį darbo skyrių sudaro trys poskyriai, kurių pirmame 2.1. yra trumpai pristatomas Europos kultūros teisinis pagrindas ir tikslai, Europos kultūros politikos raida, taip pat Europos kultūros darbotvarkė, tarptautiniai kultūriniai santykiai, tarpkultūrinis dialogas bei apžvelgiamos Europos finansuojamos kultūros programos ir paramos iniciatyvos. 2.2. poskyryje apžvelgiamas ES projektas „Europos kultūros sostinė“, pristatoma EKS projekto koncepcija, jo raida, EKS atrankos kriterijai ir keliami reikalavimai titulo gavimui bei EKS trumpalaikė ir ilgalaikė nauda EKS nominuotiems miestams, gavusiems EKS titulą.

2.1. ES kultūros teisinis pagrindas ir kultūros iniciatyvos

Europos Sąjungos ratifikuotoje Lisabonos sutartyje, kurią 2007-aisiais metais Lisabonoje pasirašė visos 27 šalys narės, yra skiriamas didelis dėmesys kultūrai. Sutartyje įvardijama, kad „ES gerbia turtingą savo kultūros ir kalbų įvairovę bei užtikrina, kad Europos kultūros paveldas būtų saugomas ir turtinamas“ (Lisabonos sutartis 2007, C 306/11). Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo suvestinės 2 straipsnis teigia (ten pat, C 306/48), kad „Sąjungos kompetencijai priklauso remti, koordinuoti ar papildyti valstybių narių veiksmus“. Tai reiškia, kad individualios šalys turi teisę plėtoti kultūros klausimus savo nuožiūra, o ES kaip organizacijos rolė yra patariamojo pobūdžio.

Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo suvestinės 167 straipsnis plačiau aprašo ES vaidmenį kultūros srityje: „Sąjunga prisideda prie valstybių narių kultūrų klestėjimo, gerbdama jų nacionalinę ir regioninę įvairovę ir kartu iškeldama bendrą kultūros paveldą. ES veikia siekdama skatinti valstybes

nares bendradarbiauti, o prireikus – paremti ir papildyti jų veiklą šiose srityse: Europos tautų kultūros ir istorijos geresnio pažinimo ir populiarinimo; europinės reikšmės kultūros paveldo išsaugojimo ir apsaugos; nekomercinių kultūrinių mainų; meninės ir literatūrinės kūrybos, įskaitant audiovizualinę sritį.“ Svarbu paminėti, kad Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartijos (2000) 13 straipsnis teigia, kad „Menai ir moksliniai tyrimai neturi būti varžomi. Akademinė laisvė turi būti gerbiama“, o 22 straipsnis teigia, jog „ Sąjunga gerbia kultūrų, religijų ir kalbų įvairovę.“

Pereinant prie ES pasiekimų kultūros teisiniame kontekste galima paminėti 3 elementus: Europos kultūros programą, tarptautinius kultūrinius ryšius ir tarpkultūrinį dialogą. 2018-aisiais metais Europos Komisija priėmė „Naują Europos kultūros darbotvarkę“, kuri numato ES kultūros sektoriaus strateginius veiklos rėmus. Darbotvarkė iškelia 3 strateginius tikslus:

1) Socialinis aspektas – kultūros jėgos ir kultūros įvairovės pasitelkimas siekiant socialinės sanglaudos ir gerovės;

2) Ekonominis aspektas – kultūrinio kūrybiškumo rėmimas švietimo ir inovacijų srityje ir siekiant kurti darbo vietas bei siekiant ekonomikos augimo;

3) Išorės aspektas – tarptautinių kultūros ryšių stiprinimas.

Nauja Europos kultūros darbotvarkė yra įgyvendinama 2019–2022 metų laikotarpiu, joje yra išskiriami 6 prioritetai: 1) darnumas kultūros paveldo srityje; 2) sanglauda ir gerovė; 3) menininkus, kultūros ir kūrybos sektorių darbuotojus ir europinį turinį globojanti ekosistema; 4) lyčių lygybė; 5) tarptautiniai kultūriniai ryšiai; 6) kultūra kaip darnaus vystymosi variklis.

Pereinant prie ES tarptautinių kultūrinių ryšių galima paminėti bendrą komunikatą Europos Parlamentui ir Tarybai „ES tarptautinių kultūrinių ryšių strategijos kūrimas“, kuris yra sukurtas 2016-aisias metais bei skatina kultūrinį bendradarbiavimą tarp ES ir šalių partnerių. Nurodytas dokumentas pabrėžia (ten pat, 1 straipsnis), kad „ES yra įsipareigojusi remti „tarptautinius kultūrinius ryšius teikdama paramą ir pagalbą trečiosioms šalims ir drauge kultūrinės diplomatijos priemonėmis puoselėti Sąjungos ir jos valstybių narių kultūrų įvairovę“. Dar viena svarbi ES kultūrinės veiklos sritis yra tarpkultūrinis dialogas, kuris skatinamas įvairiomis iniciatyvomis platformoje *Kultūrų Europa* bei yra nukreiptos į jaunimo auditoriją, mokslinius tyrimus, daugiakalbystę, integraciją ir kita. Galima teigti, kad Europos Sąjunga prioretizuoja kultūros sektorių ir Europos kultūrinį paveldą, ES politika šiuo klausimu turi tvirtą teisinį pagrindą ir aiškiai suformuluotus strateginius tikslus, kuriuos siekiama įgyvendinti Europos mastu.

Turizmo sektorius yra svarbi Europos Sąjungos ekonomikos dalis, o ES politikos gairės siekia, kad Europa būtų pirmaujanti turizmo kryptis pasaulio mastu. Pagal Europos audito rūmų išleistą audito peržiūrą *EU support for public projects in the tourism sector* (2020, 2), 2019-aisiais metais Europa sulaukė 577 milijonų atvykstančių turistų, o tai sudaro 40% viso pasaulio turistų kiekio. Atvykstamasis

turizmas Europoje sugeneruoja 407 milijardus eurų pajamų ir tiesiogiai įdarbina 12 milijonų ES piliečių. Turizmo sektorius apima 10% bendro ES vidaus produkto ir 12% ES darbo jėgos.

Europos Sąjunga, įvertindama šios ūkio šakos svarbą, teikia įvairaus pobūdžio finansinę paramą turizmo plėtrai skatinti. Europos regioninės plėtros fondas, pagrindinis turizmo veiklų palaikymo šaltinis, 2014-2020 laikotarpiu skyrė 4 milijardus eurų su turizmu susijusiems projektams įgyvendinti. Remiamų projektų skaičius siekė 10 000 projektų. ES turizmo finansavimo vadove (2021) išskiriamos ir kitos ES programos, kurių pagalba galima siekti finansinės paramos turistiniams projektams, tai Europos strateginis investicijų fondas, Sanglaudos fondas, Europos socialinis fondas, Europos kaimo plėtros tinklas ir kitos. Šių programų pagalba galima siekti paramos infrastruktūros gerinimui (pavyzdžiui, kelių statyba, oro uostų renovacija), turizmo objektų kūrimui, ypač provincijose (kaimo turizmo sodybų statyba), kitos turizmo skatinimo programos gali būti orientuotos į darbuotojų įtraukimą į sektorių (nedarbingumo mažinimo programos), esamų gebėjimų gerinimą ar persikvalifikavimą.

Europa, skirtingai nuo kitų lyderiaujančių turizmo regionų, tokių kaip Pietryčių Azija, išsiskiria savo kultūriniu patrauklumu – garsiausi pasauliniai istoriniai miestai yra Europoje, pavyzdžiui, Londonas, Roma, Paryžius. Europa taip pat buvo meno šaltinis – čia paveikslus tapė Vincentas Van Gogas, operas kūrė Volfgangas Amadėjus Mocartas. Europos Komisijos svetainės skiltyje *Kultūrinis turizmas* pateikiami duomenys, kad 40% Europoje keliaujančių žmonių tai daro dėl kultūrinės pasiūlos ir įvairovės. Dėl šios priežasties Europos Sąjunga skiria didelį dėmesį kultūriniams projektams remti ir vystyti. Svarbu paminėti, kad Europos kultūrinių projektų vystymas ir jų finansavimas yra nukreiptas ne tik į turistų pritraukimą, tačiau ne mažiau svarbus aspektas yra ir kultūrinių artefaktų išsaugojimas ir restauracija, vietinių papročių, vietinių kultūrų ir tradicijų išlaikymas, istoriškai svarbių pastatų priežiūra. Taigi, Europos Sąjungos fondai nėra vienareikšmiai, nukreipti tik į vieną tikslą, o finansuojami turizmo projektai gali būti naudingi ne tik atvykstantiems turistams, bet ir vietinėms bendruomenėms.

Pereinant prie Europos kultūros programų ir iniciatyvų apžvalgos, žemiau bus aptariamos šios ES programos: *Kūrybiška Europa* (angl. *Creative Europe*), *Europos paveldo ženklas* (angl. *The European Heritage Label*) ir *2018 – Europos kultūros paveldo metai* (angl. *European Year of Cultural Heritage 2018*), *Naujasis Europinis bauhauzas* (angl. *The New European Bauhaus*), o tada plačiau apžvelgiama viena žinomiausių ir sėkmingiausių ES kultūros iniciatyvų *Europos kultūros sostinė,* kuria šiemet yra tituluotas Kaunas.

Visų pirma, *Kūrybiška Europa* yra ES programa, skirta Europos kultūrai, kinui, televizijai, muzikai, literatūrai, scenos menui, paveldui ir kitoms susijusioms sritims remti („Apie mus“ 2021). Svarbu paminėti, kad *Kūrybiška Europa* fondas yra pagrindinis ES fondas, skirtas kultūrinei veiklai remti. 2020-aisias metais Europos Parlamentas ir Komisija sutarė dėl 2,2 milijardo eurų finansavimo

Kūrybiškos Europos programos veiklai 2021-2027 metų laikotarpiu. Tai yra 36% didesnis finansavimas palyginus su praėjusiu 2014-2020 metų periodu ir daugiau nei pirminis Komisijos pasiūlytas 1,85 milijardo eurų biudžetas („Creative Europe Culture Strand“, 2021). Didelė dalis biudžeto, net 56% yra nukreipta į kultūrinių renginių rėmimą ir vystymą, teatrų veiklą. Tokia finansavimo veikla gali pasirodyti kaip išskirtinai meninei bendruomenei naudinga veikla, tačiau kultūros ir meninių veiklų skatinimas didina Europos, kaip kultūrinės vietos patrauklumą, skatina europinių ryšių stiprinimą, o tai turi tiesioginę teigiamą įtaką atvykstamojo turizmo sektoriui.

Programa *Kūrybiška Europa* didžiausią dėmesį skiria šioms trims sritims:

1) stiprinti muzikos, ypač šiuolaikinės, sektorių per „Kultūros“ paprogramę;

2) skatinti moterų talentą, ugdyti moterų menines profesines karjeras, ir taip skatinti lyčių lygybę kaip vieną iš pagrindinių programos idėjų;

3) įtraukti neįgaliuosius ir socialiai atskirtas grupes į programos veiklą supaprastinant paraiškų teikimo procedūras.

Antroji ES iniciatyva yra *Europos paveldo ženklas* ir programa *2018 – Europos kultūros paveldo metai*. Europos parlamento ir tarybos sprendime dėl Europos Sąjungos veiksmų, susijusių su Europos paveldo ženklu (2010) nurodyta, kad *Europos paveldo ženklas* savo istoriją pradėjo kaip kelių ES šalių iniciatyva 2005-aisias metais kaip vienas iš galimų atotrūkio tarp Europos Sąjungos ir jos piliečių mažinimo būdų. Šis atotrūkis didele dalimi yra susijęs su žinių apie Europos istoriją, Europos Sąjungos vaidmenį ir pagrindinių jos vertybių stoka. *Europos paveldo ženklo* tikslas yra sutelkti dėmesį į bendrą Europos paveldą siekiant užtikrinti, kad piliečiai jaustų stipresnį ryšį su ES, bei stiprinti kultūrų dialogą.

Europos paveldo ženklas gali būti suteikiamas: paminklams; gamtos paminklams, povandeninėms, archeologinėms, pramoninėms arba miesto vietovėms; kultūriniams kraštovaizdžiams; atmintinoms vietoms; kultūros vertybėms ir objektams (t. y. turintiems meninės, istorinės ar archeologinės vertės atitinkamai šaliai); nematerialiajam paveldui, susijusiam su vieta (pavyzdžiui, žodinėms tradicijoms, ritualams, vaizduojamajam menui), įskaitant šiuolaikinį paveldą (ten pat, 2 straipsnis). Programa šiuo metu yra išskyrusi 48 vietas, kurioms yra priskirtas *Europos paveldo ženklas*. Taip pat svarbu paminėti, kad Europos Parlamentas ir Komisija 2018-uosius metus buvo paskelbusi *Europos kultūros paveldo* metais, šiai iniciatyvai įgyvendinti, ją viešinti ir didinti Europos kultūrinio paveldo žinomumą buvo skirti 8 milijonai eurų.

Trečia aptariama ES kultūros iniciatyva yra labai nauja, pristatyta tik 2021-ųjų metų pradžioje, tai – *Naujasis europinis bauhauzas*, kurio reikšminiai žodžiai yra *gražu, tvaru, kartu*. Europos Sąjungos svetainėje („Naujasis europinis bauhauzas“ 2021) ši iniciatyva apibūdinama kaip „kūrybiška ir tarpdalykinė iniciatyva, erdvė, kurioje kuriami ateities gyvenimo būdai, apjungianti meną, kultūrą, socialinę įtrauktį, mokslą ir technologijas. Ši iniciatyva integruoja žaliąjį kursą į mūsų gyvenamąsias

erdves ir ragina kartu įsivaizduoti ir kurti tokią ateitį, kuri būtų tvari, įtrauki ir graži tiek širdžiai, tiek sielai.“ Projekto *Naujasis europinis bauhauzas* tikslas yra „skatinti kurti Europos žaliąjį kursą atitinkančias gyvenamąsias vietas remiant įtraukias ir prieinamas erdves, kuriomis skatinamas įvairių kultūrų, disciplinų, lyčių ir amžiaus grupių dialogas, ir tvarius sprendimus, kuriais pagarbiai atsižvelgiama į planetos ekosistemą“ („Kultūra“ 2021).

Apibendrinant Europos Sąjungos turizmo projektų politiką, galima teigti, kad ES savo finansavimo programose teikia prioritetą tiek atvykstamajam turizmui, tiek turizmui tarp Europos šalių. Turizmo programos yra nukreiptos į turizmo infrastruktūros plėtrą, istorinių pastatų rekonstrukciją, regioninių, kaimo vietovių patrauklumo skatinimą bei darbuotojų gebėjimų ugdymą. Turizmo programų tikslas yra ne tik pagerinti infrastruktūrą, bet ir išlaikyti ir stiprinti Europos kultūras, glaudžiau susieti Europos vidaus ryšius, bei plėsti Europos, kaip regioninės pasaulio lyderės statusą. Apibendrinant ES remiamas kultūros programas ir iniciatyvas, galima teigti, kad pagrindinis šių programų tikslas yra išsaugoti Europos kultūrinę įvairovę, ja dalintis ir kurti turiningas patirtis, kurios yra įkvėptos meno, kultūros ir kūrybiškumo.

2.2. ES projekto *Europos kultūros sostinė* reikšmė Europos identitetui

Europos Sąjungos programa *Europos kultūros sostinė* yra laikoma viena žinomiausių ir sėkmingiausių kultūros iniciatyvų Europoje, kuri gali tapti pagrindine miesto pozicionavimo platforma ir miesto ekonominio bei kultūrinio atsinaujinimo katalizatoriumi. Šiame skyriuje yra pristatomas ES projektas *Europos kultūros sostinė*, trumpai apžvelgiama projekto EKS koncepcija ir raida, pateikiama konsoliduota informacija apie EKS nominacijos gavimo kriterijus ir reikalavimus bei aptariama trumpalaikė ir ilgalaikė projekto nauda nominuotiems ir sėkmingai projektą įgyvendinusiems miestams.

Programa *Europos kultūros miestas* buvo pradėta 1985-aisiais metais tuometinės Graikijos kultūros ministrės Melinos Merkuri iniciatyva, o 2001-aisiais pervadinta į *Europos kultūros sostinė*. Projekto *Europos kultūros sostinė* pradžioje nominacija buvo kasmet suteikiama vienam Europos miestui, nuo 2007-ųjų metų – dviems miestams, o nuo 2020-ųjų metų – trims miestams kas trejus metus. *Europos kultūros sostinė* yra miestas, kurį Europos Sąjunga skiria vienerių metų laikotarpiui, kurio metu miestui suteikiama galimybė atskleisti ir parodyti savo kultūrinį gyvenimą ir kultūros raidą (Hozzaszolasok 2021).

Ši iniciatyva Europoje buvo pradėta norint suteikti europiečiams galimybę pažinti kitas kultūras, skatinti kultūrų dialogą, puoselėti bendras vertybes, istoriją, pabrėžti Europos kultūrų turtingumą ir įvairovę, švęsti kultūrinius ryšius, siejančius europiečius, skatinti bendrą Europos pilietiškumo jausmą (Payer 2014, 254). Šios programos tikslas atkartoja Europos Komisijos tikslą – skatinti ir saugoti Europos kultūrinę įvairovę. Šiandien Europos kultūros sostinės titulu jau yra

nominuota 60 miestų 30-yje šalių, kurie projekto pagalba sėkmingai performavo savo kultūrinę bazę ir tai, kaip į miestą žiūrima tiek nacionaliniu, tiek Europos, tiek tarptautiniu mastu.

EKS programa tapo kertine miestų pozicionavimo platforma, puikia galimybe pakeisti miesto įvaizdį ir sukelti vidinę kultūrinę revoliuciją. Trumpalaikė tokios programos nauda, tiek kultūrinė, tiek finansinė, yra lengvai apskaičiuojama įvertinus padidėjusį atvykstančių turistų skaičių, meninių renginių kiekį ir dalyvių skaičių juose. Ilgalaikiai rezultatai, tokie kaip miesto įvaizdžio pokytis miesto svečių supratimu, tolimesnė turizmo plėtra yra sunkiai apskaičiuojami rodikliai, tačiau vienareikšmiškai siektini norint visapusiškai išnaudoti Europos kultūros sostinės programos suteikiamas galimybes.

P. Gomes ir A. Librero-Cano moksliniame tyrime (2018, 57), kuriame buvo tiriami Europos kultūros sostinės statusą turėjusius miestai ir jų tolimesnis turizmo vystymasis, nustatė, kad miestai ir regionai, nominuoti *Europos kultūros sostinė* titului, augo greičiau nei regionai, kurie tokio statuso neturėjo, net praėjus 5 metams po šio titulo gavimo. Tyrėjai, įvertinę įvairius 8 metų laikotarpio parametrus (3 metai prieš renginį ir 5 metai po renginio) nustatė, kad vienam žmogui tenkantis BVP rodiklis augo 4,5% greičiau tuose regionuose, kurie turėjo *Europos kultūros sostinės* statusą, nei tuose, kurie jo neturėjo.

Vis dėlto, tai nėra tipiška statistika didelius renginius organizuojančiose vietovėse ar miestuose. Dažniausiai plataus spektro renginius organizuojančios vyriausybės ar savivaldos pateisina tokių renginių egzistavimą per ekonominio multiplikatoriaus paradigmą ir tai, kad yra sukurti infrastruktūros objektai, kurie kuria tiek trumpalaikę vertę (statybų sektorius, užsienio investicijos viešbučių statybai), tiek darbo vietas ilgalaikiu laikotarpiu. Atlikti tyrimai rodo, kad dažnai olimpines žaidynes, pasaulio futbolo čempionatus organizuojantys miestai gauna sąlyginai trumpalaikį turizmo pajamų padidėjimo efektą, bet turi milžiniškus infrastruktūros kūrimo kaštus, kuriuos dažnai lydi korupcijos skandalai, dėl ko vietovė susiduria su ilgalaikiais finansiniais sunkumais ir vietinių rezidentų nepasitenkinimu (Steiner ir kt. 2015, Kavetsos ir Szymanski 2010).

V. Burkšienė ir kt. straipsnyje (2018, 69) rašo, kad *Europos kultūros sostinės* „programa su privalomomis rinkodaros priemonėmis taip pat gali būti suvokiama kaip puiki išeitis integruojant įvairius sudėtingus tvarumo aspektus į miesto plėtrą.“ Projekto vykdymo eigoje interneto plėtra pasaulyje, ypač tam tikros internetinės paslaugos, pakeitė požiūrį į EKS informacijos sklaidą. Dalis EKS komunikacijos strategijos buvo perkelta į internetinę sferą, kuri buvo nepasiekiama anksčiau EKS titulą turėjusiems miestams.

Toliau darbe yra pristatomi *Europos kultūros sostinės* projekto kriterijai EKS nominacijai gauti, remiantis oficialiu Europos komisijos Švietimo, jaunimo, sporto ir kultūros generalinio direktorato išleistu vadovu *European Capitals of Culture 2020 to 2033. A guide for cities preparing to bid* (2020), skirtu miestams, besirengiantiems dalyvauti konkurse. Iki 2020-ųjų metų net 60 Europos miestų yra

nominuoti Europos kultūros sostine (iki 2001-ųjų metų tai buvo Europos kultūros miestas) ir šis projektas yra laikomas pavyzdine Europos Sąjungos kultūros iniciatyva.

Projektas „Europos kultūros sostinė“ ilgainiui kito ir iš pirminės miesto meno šventės evoliucionavo į vieną didžiausių kultūros programų Europoje. Tai siejama su 8-ajame dešimtmetyje didėjančiu supratimu apie kultūros svarbą miestų gyvenime: jos indėlis į miestiečių gerovę, miesto klestėjimą, taip pat galimybė kultūros pagalba sustiprinti miesto pozicijas tarptautiniame žemėlapyje. Daugelis miestų, kurie buvo tituluoti EKS nominacijai, turėjo ilgalaikę projekto naudą. Vis dėlto, norint gauti šią Europos nominaciją, miestai turi išsikelti ne tik vietinės reikšmės tikslus, tačiau atitikti ir kriterijus bei atliepti tikslus, kurie yra numatyti ES lygmeniu.

EKS projektas yra kompleksiškas procesas, oficialus kvietimas kandidatuoti yra skelbiamas likus maždaug 6 metams iki EKS titulo metų, paraiškas miestai turi pateikti per 10 mėnesių nuo kvietimo pradžios („European Capitals of Culture“ 2020, 10), o tinkamas pasirengimas programos įgyvendinimui gali trukti 2-3 metus. EKS vadove pabrėžiama, kad miestų dydis nėra atrankos kriterijus, tačiau miesto gyventojų finansiniai pajėgumai, fiziniai infrastruktūros ir kultūros kritinės masės pajėgumai yra laikomi EKS nominacijos kriterijais. Galima teigti, kad miestų atrankos procesą sudaro 2 etapai ir vienas kertinis dokumentas – paraiškos/klausimyno forma. Pirmame etape miestai-kandidatai turi pateikti bendrą EKS projekto viziją bei motyvaciją, kurioje nėra privaloma aprašyti visų numatomų renginių. Komisija, atlikusi paraiškų peržiūrą ir miestų komandų interviu procesą, atrenka galutinį kandidatų sąrašą, kurių komandos turi 6-8 mėnesių laikotarpį paraiškos formos tobulinimui ir detalizavimui. Europos Komisija išleistame vadove miestams yra nurodžiusi gaires, į kuriuos dalykus ir kriterijus bus skiriamas didžiausias dėmesys atrankos procese („European Capitals of Culture“ 2020, 13-26). Atrankoje yra išskiriami 6 svarbiausi aspektai, kuriuos miestams-kandidatams būtina apsvarstyti prieš teikiant kandidatūrą (žr. *7 pav.*):

1) *Indėlis į miesto ilgalaikę kultūros strategiją.* Vienas pagrindinių programos tikslų - pakelti bendrąjį kultūros lygį ir diversifikaciją nominaciją laimėjusiame mieste. Dėl šios priežasties komisija skiria dėmesį ne tik į renginius EKS nominacijos laikotarpiu, tačiau taip pat tikisi plano, kaip miestas organizuos meninę veiklą pasibaigus EKS nominacijos periodui, kaip užtikrins ilgalaikę sėkmę. Dalis galutinės paraiškos sudėties yra dokumentas, kuriame miestas turi nurodyti, kaip jis įvertins savo ateities projektų sėkmę, tai reiškia, kad komisija įpareigoja miestus sugalvoti savęs patikros mechanizmus ir juos įtraukti į paraišką.

2) *Kultūrinis, meninis aspektas.* Miestas turi turėti aiškią meninę viziją, kuri glaudžiai įtrauktų vietinę meno bendruomenę. Renginiai turi pasižymėti įvairove, atspindėti vietinę tradicinę kultūrą ir ją derinti su moderniomis meno formomis. EKS komisijai pabrėžia šiuolaikinių meno formų svarbą, nes jos gali pritraukti naujas auditorijas ir sudominti jaunimą.

3) *Europos dimensija.* Sėkminga paraiška turėtų apimti tai, kaip Europos bendrumo tematika yra įtraukiama į kultūrinę programą. Vienas iš EKS programos tikslų yra suartinti Europos tautas, didinti Europos piliečių priklausymo bendrai kultūros erdvei jausmą, todėl miesto-kandidato paraiška turėtų atspindėti Europos vienybės temą, bendradarbiavimą su menininkais Europos mastu bei kitais miestais, kurie yra nominuoti „Europos kultūros sostinė“ titulu tam pačiam laikotarpiui.

4) *Projekto sklaida, pasiekiamumas*. Renginiai turi būti prieinami ir įdomūs įvairioms auditorijoms, ypatingai jaunimui, tautinėms mažumoms, fiziškai prieinami neįgaliems asmenims. Miestai-kandidatai turi aiškiai nurodyti, kaip augins auditoriją renginių metu, kokiais informacijos sklaidos kanalais viešins EKS veiklas. Rekomenduojama pasitelkti savanorius renginių organizavimui, nes jie turi didelį potencialą tiek reklamuoti ir populiarinti renginius savo pažįstamų rate, tiek susidomėti plačiau kultūrine veikla ir gali įsitraukti į meninę veiklą ilguoju laikotarpiu.

5) *Projekto vadyba.* Projekto paraiškos dokumentai turi turėti aiškų finansinį planą, kaip bus pritrauktos EKS įgyvendinimui reikalingos lėšos. Ne mažiau svarbus projekto paraiškoje yra rinkodaros planas, kokiais kanalais ir metodais bus viešinami renginiai, koks EKS programos miesto prekės ženklas bus sukurtas. Taip pat turi būti pristatyta projekto valdymo komanda, pagrindžiama vadovų patirtis organizuojant tokio masto renginius.

6) *Pajėgumas sėkmingai įgyvendinti projektą*. Paraiškoje turi būti įrodyta, kad renginys turės politikų palaikymą, tiek valstybės, tiek savivaldos lygmeniu. Miestas taip pat turi įrodyti, jog turi sukūręs ar turi planą, kaip sukurti tinkamą infrastruktūrą tokio lygmens renginių serijai, tai reiškia užtikrinti pakankamą viešbučių ir kambarių skaičių, išvystytą viešąjį transporta, reikalingą darbuotojų skaičių, kurie galėtų aptarnauti užsienio atvykėlius.



7 pav. *Europos kultūros sostinės* titulo svarbiausi paraiškos aspektai

Sudaryta darbo autorės pagal Europos Komisijos vadove nurodytas EKS projekto gaires (2020).

Svarbu paminėti, jog miestas-laimėtojas, įvykdęs EKS projektą, privalo pateikti savo veiklos analizę, pats įvertinti, ar buvo pasiekti iškelti tikslai, kokios buvo projekto taisytinos vietos. Ši ataskaita yra viešai prieinama ir tampa puikiu įrankiu kitiems miestams-kandidatams, kurie gali išanalizuoti pateiktą informaciją ir pritaikyti gerąsias praktikas savo paraiškose.

Galima teigti, kad *Europos kultūros sostinė* yra ilgalaikis, kompleksiškas ir multidimensinis projektas, kuriam taikomi Europos lygmeniu nustatyti kriterijai ir reikalavimai. Miestas teikiamoje paraiškoje turi aprašyti ir aiškiai nurodyti pagrindinius 6 aspektus: indėlį į miesto kultūrinį gyvenimą, sąsajas su Europa ir Europos kultūra, kultūrinio aspekto įgyvendinimą, projekto sklaidos kanalus ir vadybą bei miesto pajėgumą sėkmingai įgyvendinti projektą. EKS nominacija yra unikali galimybė miestui, galinti turėti teigiamą kultūrinį, socialinį ir ekonominį poveikį.

Toliau darbe yra apžvelgiama projekto *Europos kultūros sostinė* ekonominė, socialinė ir politinė nauda. Europos parlamento komitetas 2013-aisiais metais užsakė ir išplatino mokslinę studiją *Europos kultūros sostinės: sėkmės strategijos ir ilgalaikis poveikis* (Garcia ir Cox, 2013), kuri apžvelgė *Europos kultūros sostinės* programos naudą įvairiais aspektais bei nubrėžė patariamąsias gaires, kaip suorganizuoti sėkmingą EKS renginių ciklą. Šioje studijoje analizuojama EKS programos įtaka miestams, kurie yra nominuojami EKS titulu bei plačiau aptariama ekonominė, socialinė ir politinė nauda nominuotoms vietovėms. Žemiau yra trumpai įvardijamos ir apibūdinamos šios naudos remiantis aukščiau minėta studija (žr. *8 pav.*):

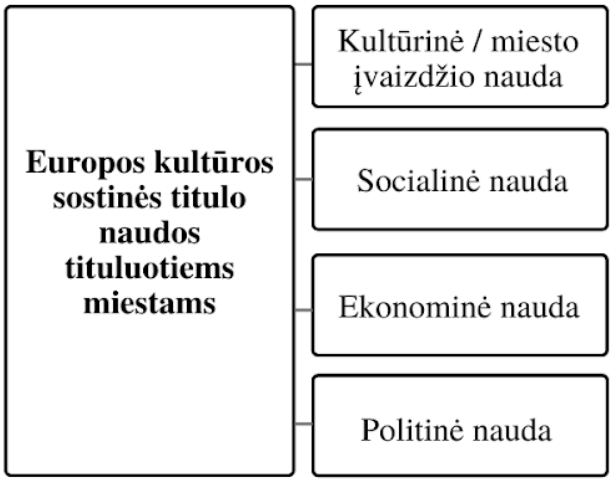
1) *Kultūrinė / miesto įvaizdžio nauda:* programa gali turėti teigiamą įtaką regionų ryšių stiprinimui, naujų bendradarbiavimo projektų (nebūtinai kultūros) atsiradimui tarp regionų, bendrojo kultūros lygio kėlimui. EKS yra puiki galimybė pristatyti save, sukurti meninio, turistinio miesto įvaizdį tiems miestas, kurie yra mažesni ar mažiau žinomi Europoje. Didesniems miestams, ypač tokiems, kurie turi suformuotą neigiamą įvaizdį, EKS programa gali tapti puikia proga save iš naujo pristatyti Europos mastu ir performuoti vyraujantį įvaizdį. Tyrimas atskleidžia, kad EKS turi teigiamą poveikį miestų reputacijai tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu ir ilgainiui turi naudą teigiamo miesto įvaizdžio formavimui (Garcia ir Cox 2013, 115-131).

2) *Socialiniai aspektai*: programa turi naudą didinant vietinių bendruomenių pasididžiavimą savo miestu, skatina glaudesnius bendruomeninius ryšius net ir pasibaigus EKS projektinei veiklai. Dėl plataus renginių spektro ir intensyvumo EKS miestuose, padidėja žmonių besidominančių kultūra kiekis, kurių dalis lieka susidomėję ir labiau įsitraukę į kultūrinius renginius net ir pasibaigus EKS programos laikui. Padidėjęs potencialios auditorijos dydis miestams vėliau leidžia organizuoti didesnės įvairovės kultūrinius renginius, taip skatinant meninę miesto renginių įvairovę (ten pat, 144-152).

3) *Ekonominis poveikis:* studija priėjo išvadą, kad ilgalaikę ekonominę programos naudą yra sunku išmatuoti, tačiau trumpuoju/vidutiniu laikotarpiu lengva apskaičiuoti padidėjusias atvykstamojo turizmo įplaukas per oro uostų pajamas, viešbučių rezervacijų kiekį. Galima paminėti, kad vietinių

bendruomenių nariai ilgainiui tampa labiau susidomėję meno renginiais, taigi didesnė kultūros renginių auditorija palengvina jų finansavimą, kuria darbo vietas kultūros srityje. Taip pat svarbu paminėti, kad kalbant apie ilgalaikę perspektyvą, sėkmingai suplanuota EKS renginių programa, aktyvus jos reklamavimas Europos mastu, gali supažindinti didelę ES rinką su nauja turizmo šalimi. EKS programa yra puiki proga regioniniams miestams pirmą kartą save pristatyti Europos rinkai ir patekti į potencialių atvykstančių turistų kelionių planus (ten pat, 131-144).

4) *Politinis aspektas*: EKS projektas dažnai yra pristatomas kaip pokyčių katalizatorius miestų plėtroje, tačiau studija teigia, kad išmatuoti šią naudą yra sudėtinga dėl tyrimų stygiaus ir netolygaus poveikio miestų bendruomenėms. Vis dėlto, kai kurie miestai yra labiau linkę įsipareigoti remti kultūrą ir jos plėtrą oficialia kultūros politika ir strategija, kuri įtraukiama į bendrą miesto plėtros planą (ten pat, 152-159).



8 pav. Europos kultūros sostinės titulo naudos miestams

Sudaryta darbo autorės pagal Garcia ir Cox (2013).

Galima apibendrinti, kad projektas *Europos kultūros sostinė* didžiausią poveikį turi nominuotų miestų kultūros sistemai ir daro teigiamą įtaką miestų kultūrinės veiklos ateities planams, taip pat gali turėti ekonominę naudą, nes ilgainiui EKS programos metu suformuotas miesto įvaizdis padeda padidinti turizmo apimtis. EKS taip pat turi socialinį poveikį miestui, nes padeda miestiečiams ugdyti pasididžiavimą savo miestu bei gali turėti politinį poveikį miestui, kuris grindžiamas tuo, kad padidėja miesto finansavimas kultūros plėtrai ir kultūros svarba miesto plėtros strategijoje. Taigi, EKS ženkliai padidina kultūrinę, socialinę ir ekonominę naudą, ypač kai renginiai yra įtvirtinti kaip ilgalaikės kultūros ir miesto plėtros strategijos dalis, taip pat gali turėti įtakos miesto įvaizdžio performavimui ir turizmo sektoriaus plėtrai.

3. DALYVAUJAMASIS MIESTO ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS

Šiame skyriuje yra aptariamas dalyvaujamojo miesto įvaizdžio kūrimas ir aptariamos gerosios savanorystės praktikos didelio masto renginiuose, tokiuose kaip 2012-ųjų metų Vasaros Olimpinės žaidynės Londone, kurios supriešinamos su 2016-ųjų metų Vasaros olimpinėmis žaidynėmis Rio de Žaneire, taip pat geroji praktika 2017-aisiais metais EKS titulą turėjusiame Danijos mieste Orhuse. Savanorystė – svarbus kiekvieno masinio, multidisciplininio renginio elementas. Dažnu atveju, savanoriai yra privalomoji masinio renginio dalis, nes kitokio modelio suorganizuoti didelius renginius neįmanoma nei ekonomiškai, nei logistiškai be savanorių pagalbos. Dėl šios priežasties savanorių motyvacija, jų savanoriavimo ir įdėto darbo kokybė yra labai svarbus faktorius bendrai renginio sėkmei. Savanoriai dažniausiai yra vedami pilietinio pasididžiavimo motyvacija, noru atiduoti duoklę bendruomenei kurioje gyvena, taip pat juos veda norėjimas keisti arba padėti kurti savo miesto įvaizdį (Garcia ir kt. 2008, 2).

Savanoriai dažnai į pirmąją savanoriavimo dieną ateina su aukšto lygio motyvacija ir noru dirbti, būti naudingais ir kurti vertę. Svarbu pabrėžti, kad viena iš būtinybių dirbant su savanoriais yra suprasti, kas juos motyvuoja ir sugebėti suvaldyti savanorių motyvaciją viso renginio ar projekto laikotarpiu. Sėkmingai suvaldžius savanorių motyvaciją ir veiklą, galima nauda apima ne tik sėkmingai suorganizuotą renginių ciklą ar sėkmingai įgyvendintą projektą, bet ir suartina bendruomenę, padaro ją aktyvesnę, išaugina savanorystės, savitarpio pagalbos lygį ir paverčia savanorius aktyviais, įsitraukusiais bendruomenės nariais, kurie kartu gali kurti vietos, miesto ar šalies prekės ženklą ir formuoti įvaizdį.

Taigi, sėkmingas savanorių komandos valdymas gali atnešti regionui gerokai daugiau naudos nei tik sėkmingas renginio organizavimas. Norint pagrįsti šias mintis žemiau darbe yra aprašytos savanorystės komandų ir bendruomenių įtraukimo pavyzdžiai Londono vasaros olimpinėse žaidynėse, Rio De Žaneiro vasaros olimpinėse žaidynėse ir *Orhuso – Europos kultūros sostinės 2017* atvejai.

3.1. Savanoriai – sėkmės faktorius: Vasaros olimpinės žaidynės Londone 2012

Vasaros Olimpinės žaidynės yra vienas didžiausių renginių pasaulyje, į kurio organizavimą įsitraukia didžiausi kiekiai savanorių, norinčių padėti. Moksliniame straipsnyje (Koutrou, Pappous, ir Johnson 2016, 8) rašoma, kad Londono vasaros olimpinių žaidynių organizavimui prireikė 70 000 savanorių, tačiau juos surinkti buvo nesudėtinga užduotis, nes savanorių komanda sulaukė 250 000 savanorių pretendentų. Manoma, jog savanoriai Vasaros olimpinių žaidynių metu atliko apie 7 milijonus darbo valandų, kurios būtų kainavusios 70 milijonų JAV dolerių, jei būtų samdyta mokama darbo jėga.

Masinių renginių organizatoriams, įskaitant ir Olimpines žaidynes, yra sudėtinga surengti didelio masto renginius be savanorių pagalbos. Galima išskirti, kad dėl ribotos renginių trukmės ir itin didelio reikalingų darbuotojų skaičiaus net ir turint reikiamas finansavimo galimybes būtų sunku pasamdyti tiek darbo jėgos vien per finansinės motyvacijos prizmę (trumpalaikis darbo pasiūlymas). Savanorystė Olimpinėse žaidynėse yra labiau siejama ne su finansine nauda, o su jausmais ir emocijomis, kuriuos savanoriai gauna dalyvaudami žaidynių organizavimo veiksmuose ir užkulisiuose. Savanorystė gali turėti papildomų išlaidų žmogui, kuris savanoriauja, tačiau savanoriai dažniausiai yra vedini ne finansinės naudos motyvų. 2012-aisiais metais Londone vykusių Vasaros olimpinių žaidynių atveju savanorių atlygis buvo maisto kuponai tomis dienomis kai jie savanoriavo, taip pat transporto bilietų apmokėjimas Olimpinių žaidynių metu ir galimybė dalyvauti žaidynių organizavime. Straipsnyje (ten pat, 11) teigiama, kad dalis savanorių netgi patyrė materialinių ir nematerialinių išlaidų, panaudojo apmokamų atostogų dienas arba naudojo neapmokamų atostogų dienas, kad galėtų skirti laiką ir savanoriauti olimpinėse žaidynėse.

Pasibaigus 2012-ųjų metų Londono Vasaros olimpinėms žaidynėms, ši renginys buvo įvertintas kaip didžiulė sėkmė. Apie jas ir jų sėkmės formulę rašė tiek populiarioji žiniasklaidą, tiek verslo publicistiniai leidiniai, tokie kaip *Forbes* (Rossingh 2018), *Deutsche Welle* (Barratt 2012), *New York Times* (Tsang 2018). Minimuose šaltiniuose Londono Vasaros olimpinės žaidynės buvo įvertintos kaip didelė sėkmė tiek trumpuoju laikotarpiu – pačių žaidynių organizavimu, tiek ilguoju laikotarpiu – kokią įtaką padarė olimpinė dvasia ir Olimpinių žaidinių poreikiams atliepti sukurti ir pastatyti infrastruktūros objektai, kuriais po žaidynių naudojasi vietinės bendruomenės. Svarbu paminėti, kad Londono Vasaros olimpinės žaidynės kainavo 11,4 milijardo JAV dolerių (Gibson 2012) ir didelė dalis šių kaštų buvo investuota į ilgalaikius infrastruktūros objektus, pavyzdžiui, stadionų statymas, metro, traukinių tinklo plėtra, todėl olimpinių žaidynių sėkmės faktorius yra daugiareikšmis ir jį vertinti galime tik praėjus 5-10 metų po renginio.

Londono savivaldybė savo ataskaitoje apie Vasaros olimpines žaidynes, įvardino renginį organizuoti padėjusius savanorius kaip „rausvai raudonus burtininkus“ (angl. *magenta magicians*) („London reaps the benefits of lasting volunteering legacy“ 2013), kurie buvo pagrindinė Olimpinių žaidynių sėkmės dalis. Londono savivaldybės užsakytas tyrimas taip pat analizavo, kokį ilgalaikį efektą turėjo savanorystė Olimpiados metu. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog savanorystė kaip bendruomeniškumo forma įgavo pagreitį. Paskutinius 7 metus prieš Londone vykusias olimpines žaidynes londoniečių įsitraukimas į savanorišką veiklą buvo kasmet mažėjantis, tačiau praėjus Vasaros olimpinių žaidynių laikotarpiui 91% respondentų teigiamai vertino savanorystę kaip priemonę suartinti bendruomenes ir galimybę pagerinti gyvenimo kokybę. Studija rodo, kad net 42% apklaustų respondentų savanoriavo pirmą kartą ir praėjus 12 mėnesių po žaidynių 68% apklaustųjų vis dar dalyvavo vienokioje ar kitokioje savanorystės veikloje (ten pat). Taigi savanorystės nauda buvo

juntama ne tik renginio organizavimo metu, bet ir išsiplėtė į ilgalaikį vietinės bendruomenės įsitraukimą ir bendrystę.

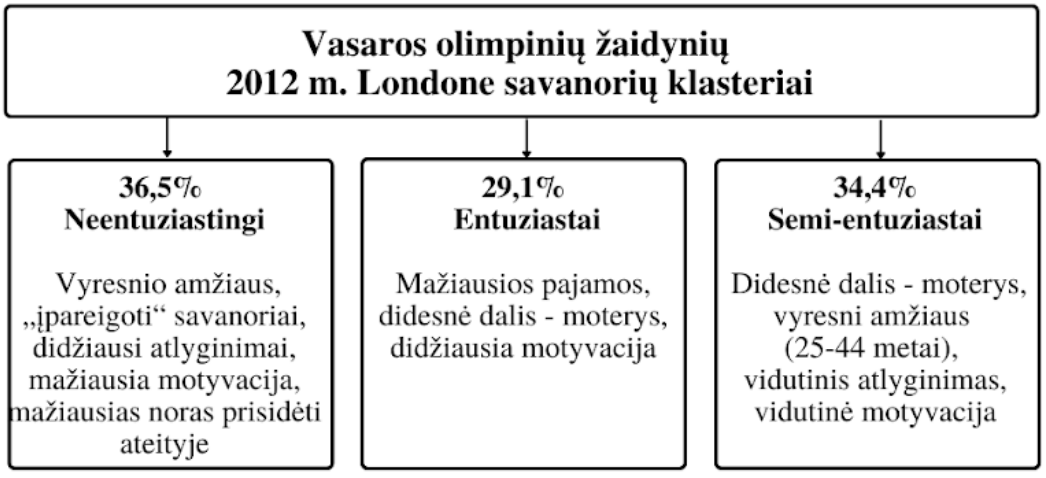
Koutrou, Pappous ir Johnson (2016, 5-6) atliktas tyrimas apklausė 77 Londono Vasaros olimpinių žaidynių savanorius praėjus keturiems metams po žaidynių. Daugelis respondentų atsakė, kad tai buvo jų pirmoji savanorystės patirtis gyvenime ir praėjus 4 metams po olimpinių žaidynių pusė iš jų vis dar savanoriavo įvairiose veiklose. Tyrimo autoriai pastebi, kad pirminė motyvacija savanoriauti Vasaros olimpinėse žaidynėse kyla iš pačio renginio, kaip svarbiausio pasaulio sporto įvykio, statuso ir vertinimo. Taigi, tokie ypatingi ir miestui bei šaliai reikšmingi įvykiai ir renginiai suteikia galimybes supažindinti vietos bendruomenes su savanorystės idėja ir vėliau tai panaudoti mažesniems bendruomenių įvykiams ir renginiams bei programoms pasinaudojant naujai įkvėpta, savanorystės idėjų kupina bendruomene. Vis dėlto straipsnio autoriai pažymi, jog savanorystė iš savęs negarantuoja žmonių motyvacijos ir ji ilgainiui gali išblėsti, tad būtina galvoti apie „grąžos“ mechanizmus savanoriams, jų motyvacijos ir savanoriavimo pasididžiavimo ir garbės jausmo kūrimą (ten pat, 3).

A. Doherty atlikta studija (2009) apie savanorystę itin dideliuose sporto renginiuose atskleidžia, kad net 98,7% apklaustų savanorių ir vėl sutiktų savanoriauti kitame masiniame renginyje. Tai leidžia daryti prielaidą, kad masiniai renginiai gali būti puiki galimybė siekiant didesnio masto vietinių bendruomenių pokyčių ir įsitraukimo iniciatyvų, taip pat gali padėti įgyvendinti projektus, kurie neturėtų didelio visuomenės palaikymo, tačiau kurio sėkmingą įgyvendinimą padėtų užtikrinti savanorių įsitraukimas ir jų pagalba. Svarbu pabrėžti, kad 2012-ųjų metų Londono Vasaros olimpinės žaidynės yra pavyzdinis renginys, o jame savanoriavusių žmonių darbas yra vertinamas vienareikšmiškai puikiai tiek publicistiniame, tiek moksliniame diskurse. Viena iš to priežasčių yra tai, kad savanoriai jautė žinantys, ką daro, tai reiškia, jie buvo tinkamai apmokyti.

Svarbu paminėti, jog šios Olimpinės žaidynės buvo pirmosios, kuriose tiek dėmesio buvo skirta savanorių apmokymui. Šiam tikslui įgyvendinti Vasaros olimpinių žaidynių organizatoriai kreipėsi pagalbos į žaidynių rėmėjus, vieną didžiausių pasaulio greitojo maisto tinklų *McDonald's*, kuris pasižymi efektyviomis ir kokybiškomis procedūromis bei veikimo modeliais (Guest 2012). Greitojo maisto tinklas *McDonald's* įgyvendino visą savanorių apmokymo strategiją („London 2012 IOC Marketing Report“ 2012, 71). *McDonalds* organizacija puikiai išmanė, kaip sėkmingai įgyvendinti savanorių apmokymo programą – jie panaudojo Vasaros olimpines žaidynes ir prisidėjimą prie jų įgyvendinimo kaip vidinę kompanijos motyvacijos priemonę. Geriausius darbo veiklos rezultatus pasiekę *McDonald's* darbuotojai galėjo apmokyti Olimpiados darbuotojus („McDonald's rewards best employees with opportunity to be part of the London 2012 Olympic Games“ 2012). Tai yra puikus *win-win*, abipusiškai naudingos, situacijos pavyzdys, kada Vasaros olimpinių žaidynių organizatoriai galėjo pakviesti aukštai motyvuotus *McDonald's* darbuotojus kaip savanorių komandos mokymų

ekspertus, o savo ruožtu *McDonald's* gavo pakilusią darbuotojų moralę ir susitelkimą bendram tikslui bei geresnius darbuotojų veiklos rezultatus.

A. Alexander, Sung-Bum Kim ir Dae-Young Kim (2015, 2) atliktas tyrimas apklausė net 11421 Londono vasaros olimpinių žaidynių savanorį ir siekė išsiaiškinti, kokių motyvų skatinami žmonės pasirenka savanoriauti tokiuose renginiuose. Apibendrindami atliktą tyrimą autoriai pabrėžia, kad renginio sėkmė stipriai priklauso ne tik nuo programos apgalvojimo, kuri skirta renginio žiūrovams, bet ir nuo noro suprasti ir atitinkamai reaguoti į savanorių motyvus ir motyvaciją bei pabrėžia, kad „ryšys turi būti abipusiai naudingas“ (ten pat, 3). Masinių renginių organizatoriai privalo įvertinti tai, kad savanoriai lygiai taip pat kaip ir renginių žiūrovai yra skirtingos asmenybės, vedinos skirtingų motyvų prisijungti prie savanorių komandos. Tyrimo autoriai savanorius-respondentus suskirstė į 3 grupes, kuriems priskyrė skirtingus atributus (žr. *9 pav.*). Didžiausia respondentų grupė – vyresnio amžiaus žmonės, kurių motyvacija yra grįsta noro „atiduoti duoklę“ visuomenei nei noro pasidalinti sukaupta patirtimi. Galima išskirti vieną svarbiausių šios savanorių grupės bruožų, kad jie nurodė esą mažiausiai entuziastingi ir labiausiai abejingi dėl savanoriavimo renginiuose ir projektuose ateityje. Tyrimo kategorizacija atskleidė, kad labiausiai entuziastingi, pozityvūs ir proaktyvūs savanoriai-respondentai yra jauniausi dalyviai. Ši grupė pozityviausiai įvertino galimybę savanoriauti ir ateityje. Didesnę apklaustų savanorių-respondentų grupės dalį sudarė moterys ir šios grupės narių darbo užmokesčio vidurkis buvo mažiausias iš 3 tyrime identifikuotų grupių (ten pat, 8). Remiantis šiuo moksliniu straipsniu ir atliktu tyrimu galima teigti, kad savanoriai yra ypatingai svarbūs masinių renginių sėkmei, tačiau būtina skirti atitinkamai laiko ir pastangų bandant suprasti savanorių komandos skirtingus motyvus ir taip užtikrinti, kad bus surinkta tikrai motyvuota savanorių komanda.



9 pav. Vasaros olimpinių žaidynių 2012 m. Londone savanorių klasteriai

Sudaryta darbo autorės pagal Alexander, Kim, ir Kim (2015).

Po 2012-ųjų metų Londone vykusių Vasaros olimpinių žaidynių, kitos žaidynės vyko 2016-aisiais metais Rio de Žaneire, Brazilijoje. Šių žaidynių patirtys atskleidžia, kaip gali klostytis masinių renginių eiga, kai yra skiriama nepakankamai dėmesio savanorių komandai ir jos apmokymui. Toliau trumpai apžvelgiamas Rio de Žanero Olimpinų žaidynių atvejis norint pagrįsti savanorių svarbą ir vertę masiniuose renginiuose. 2016-aisias metais vykusias Rio de Žaneiro Vasaros olimpines žaidynes lydėjo nemažai saugumo, finansinių ir organizacinių skandalų, kurie nuskambėjo tarptautiniame žiniasklaidoje, kaip pavyzdžiui, *Time* (Baick 2016), *Business Insider* (Davis 2017), *ESPN* (Drehs ir Lajolo 2017), *CNN* (Rossingh 2016), *Al Jazeera* (Goldenbaum ir Galante 2021), kuri vadino šias žaidynes nesėkme. Dar Vasaros olimpinių žaidynių metu 2016-aisiais metais spaudoje pasirodė straipsnių apie tai, kad savanoriai palieka savo postus dėl didelio krūvio, nepakankamo maitinimo. Teigiama, kad kai kuriuose Vasaros olimpinių žaidynių renginiuose savanorių buvo tik 20% reikalingo kiekio (Troianovski, Jordan ir Kowsmann 2016), apskritai žaidynių metu pasirodė tik 70% užsiregistravusių savanorių. Savanoriai išsakė, kad jie jautėsi nevertinami, naudojami kaip nemokama darbo jėga, turintys dirbti 8-9 valandų pamainomis ir vienu užkandžiu per dieną (Grenoble 2016).

T. Ribeiro ir A. Correia (2020) atliktame tyrime nagrinėjo ryšį tarp Rio de Žaneiro Vasaros olimpinių žaidynių organizacinių problemų ir socialinių problemų. Mokslininkai apklausė 487 savanorius ir išanalizavę surinktus duomenis priėjo prie išvadų, kad savanoriai yra itin svarbi organizacinė ir įvaizdžio formavimo dalis. Savanoriai yra aktyvūs bendruomenių nariai ir jeigu jų nuomonė apie renginį, šiuo atveju olimpines žaidynes, yra neigiama, ši informacija greitai pasklinda bendruomenėse kuriose jie gyvena kaip patikima informacija. Vienas iš tyrėjų patarimų yra visų pirmiausia apie renginį komunikuoti ne pasauliui, bet savanoriams ir vietinėms bendruomenėms. Gavus pozityvias reakcijas ir palaikymą iš savanorių ir vietos bendruomenių, galima toliau komunikuoti apie renginį ir jo organizavimą. Tyrėjai taip pat pabrėžia, kad savanorių tinklas yra svarbus informacijos šaltinis Vasaros olimpines žaidynes organizuojančiame komitete, nes jie gali įspėti apie būsimas transporto, apgyvendinimo, medicinos paslaugų nepakankamumo problemas anksčiau nei problemos gali būti pastebėtos vadovų lygmenyje.

Apžvelgus sėkmingą 2012-ųjų metų Londono Vasaros olimpinių žaidynių organizavimą ir savanorių bei bendruomenių įsitraukimą, taip pat aptarus nesėkmingą 2016-ųjų metų Rio de Žaneiro Vasaros olimpinių žaidynių pavyzdį, galima teigti, kad savanoriai masiniuose renginiuose atlieka svarbų vaidmenį ir dažnu atveju vykdo daug atsakingesnes užduotis nei tiesioginio savanoriavimo supratimas. Savanoriai yra renginio ambasadoriai, tiltas sujungiantis renginių organizatorius ir dalyvius, taip pat pirminis informacijos šaltinis masinių renginių organizatoriams. Svarbu akcentuoti, kad teisingai suformuota vizija ir veiksmų planas darbo su savanorių komanda yra vienas svarbiausių žingsnių bendrai renginio sėkmei. Savanorių komandos koordinavimas ir valdymas yra ne mažiau svarbus nei renginio programos sudarymas ar jos įgyvendinimas.

3.2. Katalizatorius miesto augimui: Orhusas – Europos kultūros sostinė 2017

Orhusas (angl. *Aarhus*) yra antras didžiausias ir vienas seniausių Danijos miestų, šis miestas gali būti prilyginamas Kauno miestui Lietuvoje. Orhuse gyvena 250000 gyventojų, miestas save vadina „didžiausiu pasaulio mažuoju miestu“. Orhusas buvo įkurtas vikingų VIII-ajame amžiuje, jis buvo svarbus regioninis uostas, tačiau pastaruoju metu labiau žinomas kaip mokslo ir kultūros židinys. Orhuso universitetas (angl. *Aarhus University*) yra didžiausias Skandinavijoje, nuolat patenkantis į įvairius pasaulio TOP100 universitetų reitingus („AU in the world rankings“ 2022). Du populiariausi muziejai Danijoje – *Den Gamle By* ir *ARoS* – yra ne svarbiausiame Danijos mieste Kopenhagoje, bet Orhuse. Orhuso mieste buriasi ir pradeda koncertuoti daug garsių Danijos muzikos grupių, mieste dėl didelio ir svarbaus universtiteto yra gausu jaunų žmonių, kurie sieja save su kultūra. Orhuse kasmet vyksta džiazo festivalis, taip pat yra pastatyta didžiausia muzikos arena Skandinavijoje. Mieste vyrauja kultūrinė įvairove, kuri gali būti siejama ne tik su mieste esančiu Orhuso universitetu, bet ir su tuo, kad mieste net 15% gyventojų yra atvykę iš daugiau nei 130 valstybių (Tenz 2017).

Išanalizavus šiuos duomenis apie Orhuso miestą galima teigti, kad 2017-aisiais metais Europos kultūros sostinės titulas Orhusui (OEKS2017) buvo suteiktas ne atsitiktinai, tai gali būti vertinama kaip natūrali miesto ir regiono kultūros rinkodaros strategijos dalis. Svarbu paminėti, kad EKS titulo metais Orhuso miestas ir regionas sulaukė 19% daugiau turistų nei įprastai, 98% vietinių gyventojų žinojo apie EKS titulo metus ir net 60% vietinių regiono gyventojų lankėsi bent viename OEKS2017 renginyje. Skaičiuojama, kad renginiuose iš viso dalyvavo 3,3 milijono svečių. Svarbu akcentuoti tai, kad renginiai vyko ne tik Orhuso mieste, bet buvo bendradarbiaujama su 18 aplinkinių savivaldybių (Ballard 2018).

Orhuso miesto meras Jacobas Bundsgaardas Europos kultūros sostinės 2017 ataskaitoje savo tekstui suteikė *Kultūra kaip katalizatorius augimui* antraštę bei teksto pabaigoje teigė, kad „Orhusas 2017 buvo tik pradžia“ („Welcome Future Aarhus“ 2017, 9). Šis viešas pasakymas parodo, kad miesto ir regiono vadovai į EKS titulą žvelgė platesniu kontekstu nei sėkmingas OEKS2017 projekto įgyvendinimas, jie EKS titulą suprato kaip atvirą erdvę socialiniams ir ekonominiams pokyčiams miesto ir regiono vietinėse bendruomenėse. Orhusas – Europos kultūros sostinė 2017 organizatoriai buvo numatę 6 strateginius tikslus, kurių vienas buvo „gyventojų įtraukimas per savanorystę“. Buvo planuota pritraukti 3500 savanorių, bet pavyko pritraukti net 4535 asmenis, kurie reprezentavo ne tik visus Danijos regionus, tačiau ir visas 85 tautybes gyvenančias šalyje.

Welcome Future Aarhus ataskaitoje (2017, 80) organizatoriai taip pat įvardino, kad OEKS2017 savanoriai buvo viena iš projekto įgyvendinimo sėkmės priežasčių ir pabrėžia, kad sėkmė yra ne tik masinio renginio organizavimas, bet tuo pačiu ir sėkmingas prisidėjimas prie vietinių bendruomenių. Atlikta savanorių apklausa po OEKS2017 įgyvendinimo atskleidė, kad net 93% respondentų-savanorių

didžiavosi tuo, kad buvo *Orhusas – Europos kultūros sostinės 2017* projekto dalimi, ir net 75% nurodė, kad ketina savanoriauti ir ateityje (ten pat, 85).

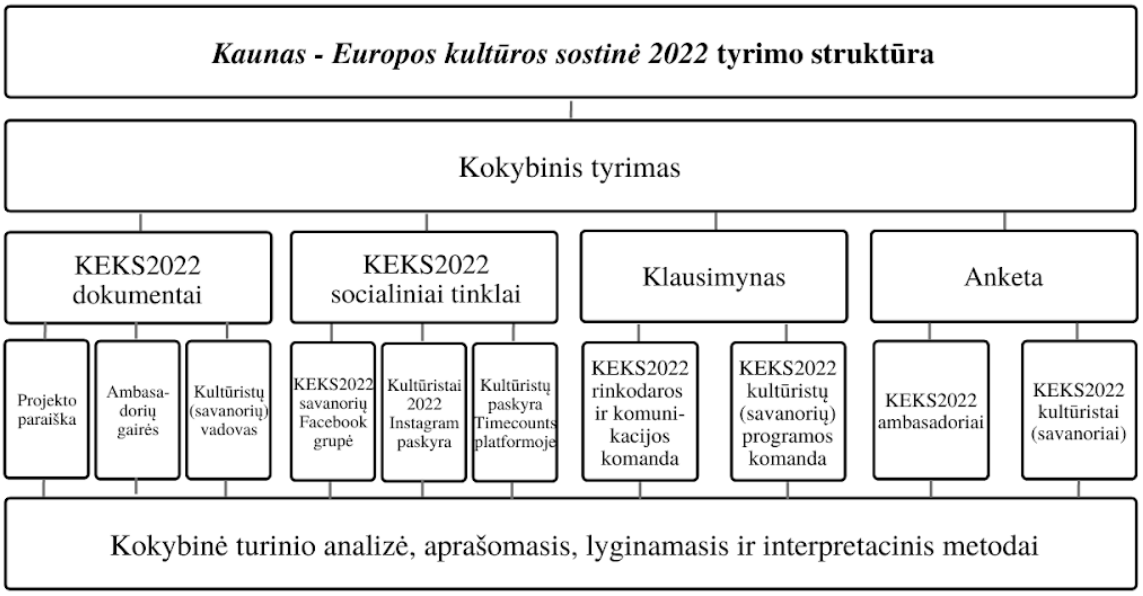
Svarbu paminėti, kad OEKS2017 projekto savanorystės programos sėkmingas valdymas ir koordinavimas ženkliai prisidėjo prie 2018-aisias metais Orhuso miesto paskelbimo *Europos savanorystės sostine*, iš karto po OEKS2017 sėkmingo įgyvendinimo („Aarhus, European Volunteering Capital“ 2018). Orhusas buvo viena pirmųjų *Europos kultūros sostinių*, kur taip plačiai ir dideliu mastu buvo įtraukiama vietinė bendruomenė. Šalia minėto savanorių skaičiaus į EKS diskusijas apie pasiruošimą ir programos sudarymą buvo įtraukta apie 10000 Danijos gyventojų (Tommarchi, Hansen, ir Bianchini 2018). Didelio masto savanorių ir gyventojų įtraukimas į EKS procesus ženkliai prisidėjo ir prie Orhuso miesto prekės ženklo ir įvaizdžio kūrimo, nes šios temos plačiai buvo aptariamos žiniasklaidoje projekto pasiruošimo ir įgyvendinimo laikotarpiu. W. Schneider ir K. Jacobsen moksliniame straipsnyje apie EKS pabrėžia, kad pozityvios antraštės ir naujienos žiniasklaidoje EKS projekto kontekste yra netipiška, nes dėl ilgo pasiruošimo projekto įgyvendinimui proceso, sudėtingų viešųjų pirkimų procedūrų, nenumatytų vėlavimų EKS dažnai sulaukia kritikos spaudoje, nėra nušviečiami taip pozityviai kaip buvo OEKS2017 (Degn ir Hansen 2019, 264).

L. Jancovich ir L. E. Hansen (2018) tyrime nagrinėja ryšį tarp Orhuso kaip Europos kultūros sostinės ir Orhuso regiono bendro vystymosi po projekto renginių serijos. Tyrimo autoriai atliko 20 išsamių interviu su Orhuso 2017 organizatoriais ir vietine savivalda. Išanalizavus surinktus duomenis buvo padarytos išvados, kad OEKS2017 projekto valdymo ir organizavimo praktika įtraukiant kiek įmanoma daugiau vietos gyventojų ir suinteresuotų žmonių buvo nauja, eksperimentinė praktika ne tik projekto rėmuose, bet ir plačiau, nes decentralizuotas sprendimų priėmimas nebuvo įprastas savivaldos lygyje. Po OEKS2017 projekto įgyvendinimo ši praktika buvo taikoma ir platesniame kontekste, regiono vystymo strategijoje, kada buvo siekiama įtraukti benduomenes daug plačiau nei iki tol. Vis dėlto, tyrimo autoriai pabrėžia, kad tai nebūtinai pasikartoja visuose projektuose ir visuose sprendimuose. EKS projektas suartino 18 savivaldybių, jos viešai kalbėjo apie platesnį bendradarbiavimą, vietos gyventojų įtraukimą, tačiau tokia praktika vis dar yra labiau išimtis iš taisyklės nei kasdienis politinių sprendimų priėmimo metodas.

Aptarus OEKS2017 atvejį, galima daryti išvadą, kad Orhuso buvimas Europos kultūros sostine 2017 sukėlė pozityvių pokyčių vietinės bendruomenės įsitraukime į regiono politiką ir valdymą, padidėjusį jų norą užsiimti savanoriška veikla. Taigi, vietos bendruomenių įtraukimas ir savanorių komandos subūrimas nėra tiesiogiai susiję su kultūros renginiais, atvykusių turistų skaičiumi, tačiau yra ilgalaikiai masinių renginių organizavimo privalumai, kuriais reikėtų pasinaudoti. Kaunas yra panašaus dydžio ir svarbos regionas Lietuvai kaip Orhusas Danijai, tad Orhuso geroji praktika yra sektina, norint plačiau suprasti, kaip per bendruomenių įtraukimą į visus projekto etapus galima pasiekti ilgalaikių naudų Kauno miestui ir padėti kurti miesto įvaizdį.

4. KAUNAS – EUROPOS KULTŪROS SOSTINĖ 2022 TYRIMAS

Šiame skyriuje yra pristatomas *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* tyrimo struktūra (žr. *10 pav*.), kuriuo siekiama išsiaiškinti KEKS2022 naudojami rinkodaros ir komunikacijos įrankiai bei priemonės susiję su dalyvaujamojo Kauno miesto įvaizdžio kūrimu ir formavimu. Skyrių sudaro 3 poskyriai: 4.1. poskyryje yra išsamiai aprašoma tyrimo metodologija ir pagrindžiami pasirinkti metodai, iškeliama tyrimo problema, įvardijamas tyrimo objektas, tyrimo tikslai ir klausimai. 4.2. poskyryje yra atliekama *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* dokumentų ir socialinių tinklų kokybinė turinio analizė ir interpretacija, 4.2. poskyryje yra analizuojami tyrimo metu surinkti duomenys remiantis miesto rinkodaros ir dalyvaujamojo miesto įvaizdžio teoriniais aspektais.



10 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 tyrimo struktūra

4.1. Tyrimo metodologija

Darbo rengime taikyti **kokybinio tyrimo metodai:** dalyvaujamasis stebėjimas, pokalbis, interviu, anketa. Dalyvaujamasis stebėjimas buvo atliekamas 2021-ųjų metų rudenį, kada darbo autorė atliko profesinę praktiką projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros ir komunikacijos komandoje. Dalyvaujamojo stebėjimo tyrimo periodas yra 45 dienos, laikotarpis – nuo 2021 m. rugsėjo 13 d. iki 2021 m. lapkričio 14 d. Pokalbio metodas buvo naudojamas 2021-ųjų metų rudenį, kada autorė savanoriavo projekte *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022*. Autorė į projekto KEKS2022 savanorių komandą įsirašė 2021 m. liepos 13 d., tačiau dar ir dabar yra projekto savanorių gretose, kurie projekto kontekste yra vadinami *kultūristais*. Svarbu paminėti, kad gyvi susitikimai su savanorių komandos koordinatoriais ir pačiais savanoriais bei bendrystės jausmas padėjo darbo autorei geriau suprasti ir pažinti savanorių motyvaciją, identifikuoti savanorių asmenines savybes, jų charakteristikas

ir profilius, o bendros veiklos išryškino padėjo išryškinti savanorių vertę projektui *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022*.

Interviu buvo vykdomi autorės sudarytų klausimynų pagalba, interviu buvo vykdomi su *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* projekto rinkodaros ir komunikacijos komandos nariais, taip pat su Savanorystės programos nariais. Šie respondentų profiliai pasirinkti dėl to, kad šių KEKS2022 komandos narių tiesioginės funkcijos yra susietos su projekto rinkodara ir komunikacija, taip pat su projekto savanorių programa, kuri yra šio magistro darba tema. Taigi, apklausiami respondentai yra gerai informuoti. KEKS2022 komandos nariai buvo apklausiami remiantis dviem autorės sudarytais klausimynais, kurių vienas skirtas rinkodaros ir komunikacijos komandai (apklausą sudaro 3 bendri klausimai apie pateikėją ir 14 klausimų apie KEKS2022 projektą), o kitas skirtas KEKS2022 savanorystės komandos nariams (apklausą sudaro 3 bendri klausimai apie pateikėją ir 16 klausimų apie KEKS2022 projektą). Dauguma šių klausimyno klausimų yra atviri, nesufleruojantys atsakymų, suteikiantis respondentams išsakyti atvirą nuomonę. Visos atliktos apklausos buvo laikytos tinkamomis, nes buvo atsakyta į visus klausimus, taip pat buvo atsižvelgta ir į atsakymų turinį.

Anketavimo metodas buvo naudojamas apklausiant projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* ambasadorius ir savanorius, kurie projekto kontekste yra vadinami *kultūristais*. Projekto ambasadoriai ir savanoriai buvo pasirinkti dėl to, kad jie yra laikomi asmenimis, kurie gali būti priskiriami prie dalyvaujamojo miesto įvaizdžio kūrimo proceso. Tiek ambasadoriai, tiek savanoriai yra svarbios KEKS2022 projekto dalys, kurie yra neatskiriama projekto sėkmingos rinkodaros ir komunikacijos dalis. Pasirinkti asmenys yra gerai informuoti respondentai, kurie tiesiogiai susiję su šio darbo tema ir atliekamu tyrimu. KEKS2022 Ambasadorių anketa yra anoniminė, ją sudaro 10 klausimų, kurių 3 yra atviro tipo, kuriais siekiama plačiau sužinoti ambasadorių nuomonę rūpimais klausimais, o likusieji 7 anketos klausimai yra uždaro tipo su atsakymo pasirinkimo galimybe. KEKS2022 savanorių anketa yra anoniminė, ją sudaro 4 bendri klausimai apie pateikėją ir 13 klausimų apie *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* savanorystės programą, kurioje jie dalyvauja. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo su atsakymo pasirinkimu, 2 klausimai yra atviro tipo, kuriais siekiama sužinoti asmeninė savanorių nuomonė, išsakyta jų pačių žodžiais. Visos anketos buvo laikytos tinkamomis, nes buvo atsakyta į daugumą klausimų.

Tyrimo metodai. Surinktos empirinės tyrimo medžiagos analizei buvo naudoti aprašomasis, lyginamasis ir interpretacinis metodai. Darbo rengime taip pat taikytas kokybinės turinio analizės metodas, kuriuo buvo analizuojami ne tik teorinės prieigos dalyje aptarti miesto rinkodaros teoriniai aspektai, miesto rinkodaros samprata, raida, miesto prekės ženklo kūrimas ir įvaizdžio formavimas. Kokybinės turinio analizės metodas taip pat buvo taikytas Europos kultūrinio konteksto analizei, analizuojant teisinius aktus, dokumentus ir mokslinius straipsnius bei šaltinius, taip pat ir atliktų klausimynų analizei. Šiame darbe yra pasitelkiamas grafinis surinktų duomenų iliustravimo metodas.

Tyrimo objektas: *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros ir komunikacijos priemonės susijusios su dalyvaujamojo prekės ženklo ir įvaizdžio kūrimu.

Tyrimo tikslas: ištirti, kaip projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros ir komunikacijos priemonės, įskaitant dalyvaująmąjį miesto įvaizdžio kūrimo įrankį, padeda kurti Kauno miesto įvaizdį?

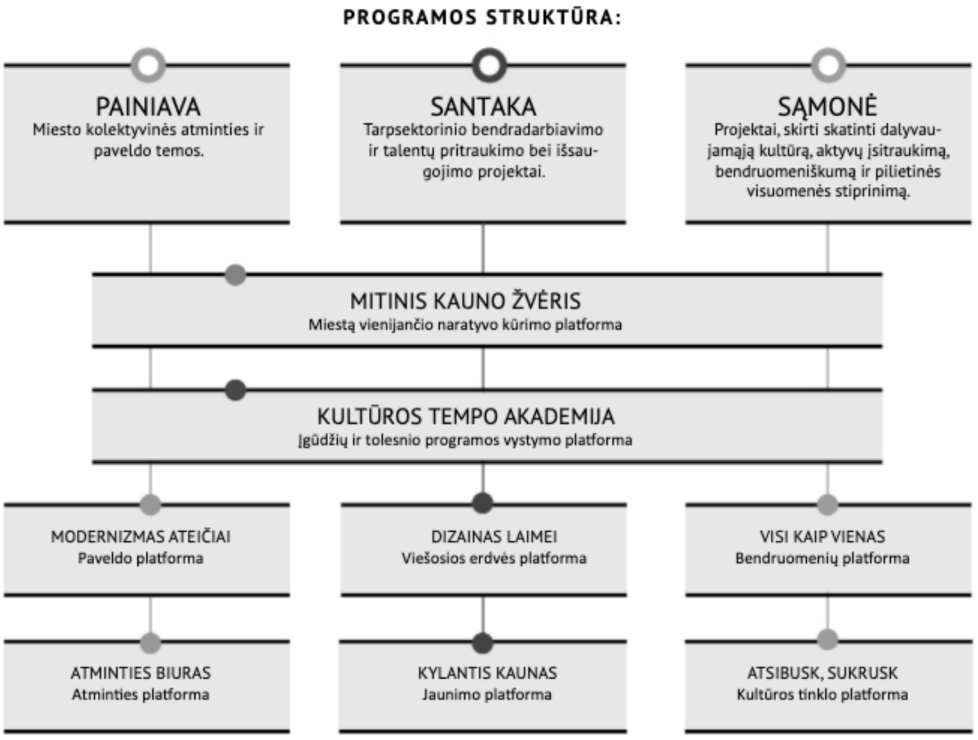
Tyrimo problema: Kaip projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* pasirinktos rinkodaros ir komunikacijos priemonės padeda kurti ir formuoti Kauno miesto prekės ženklą ir įvaizdį ir kaip sėkmingas rinkodaros dalyvaujamojo miesto kūrimo įrankio naudojimas projekto kontekste gali prisidėti prie masinių renginių sėkmės?

Tyrimo klausimai:

1) kaip suformuota projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros strategija ir kokie pagrindiniai tikslai numatyti projekto paraiškos dokumente?
2) kokie įrankiai ir komunikacijos kanalai naudojami siekiant pritraukti savanorius į *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* projekto veiklas ir kokios yra jų pasirinkimo priežastys?
3) kaip projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros ir komunikacijos komandos nariai ir projekto savanorystės programa komandos nariai vertina rinkodaros priemones, kaip jie supranta savanorių kuriamą vertę projekto rėmuose?
4) kokia yra projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* ambasadorių ir savanorių (kultūristų) tapatybė, kokia yra jų motyvacija įsitraukti į projekto KEKS2022 veiklas ir kaip jie vertina projekto rinkodaros ir komunikacijos veiksmus iš savo – ambasadorių ir savanorių – perspektyvos?

4.2. Dokumentų ir socialinių tinklų analizė

Šiame poskyryje yra analizuojamas pagrindinis projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* dokumentas – projekto paraiška tapti *Europos kultūros sostine*, kurioje detaliai pristatoma projekto koncepcija, raida ir įgyvendinimo įrankiai. Paraiškoje *Kaunas 2022 Šiuolaikinė sostinė, Europos kultūros sostinė* (2017, 25) organizatoriai suskirstė projekto renginių ciklo programą į 3 potemes: 1) Painiava, 2) Santaka ir 3) Sąmonė (žr. *11 pav.*). Paraiškoje Sąmonė – tai projekai skirti skatinti dalyvaujamąją kultūrą, aktyvų įsitraukimą, bendruomeniškumą ir pilietinės visuomenės stiprinimą. Galima teigti, kad vietinės bendruomenės įtraukimas į KEKS2022 organizavimą yra vienas iš keturių pagrindinių projekto tikslų.



11 pav. *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* programos struktūra

Cituota iš KEKS2022 projekto paraiška 2017, 25.

Paraiškoje išskiriama, kad gyventojus yra planuojama įtraukti į dalyvaujamąją kultūrą pasitelkiant dvi iniciatyvas: 1) *Visi kaip vienas;* 2) *Atsibusk, sukrusk*. Antroji iniciatyva orientuota į ryšių ir kontaktų užmezgimą su miestiečiais, miesto svečiais, taip pat užsienio šalių kultūros organizacijomis. Platforma *Visi kaip vienas* nukreipta į kauniečių ir Kauno rajono gyventojų bendradarbiavimą ir bendros kūrybą. Paraiškoje numatoma, kad renginiai turėtų vykti visose 36-iose seniūnijose, taigi, galima daryti išvadą, kad kultūra ateitų pas gyventojus, o ne atvirkščiai. Dokumente taip pat minima, kad vietinės bendruomenės jau buvo sėkmingai įtrauktos 2017-2018-aisiais metais į renginių planavimo etapą ir prisidėjo prie tokių iniciatyvų kaip žvejų šventė, aitvarų šventė ir prie projekto *Tekantys susitikimai.*

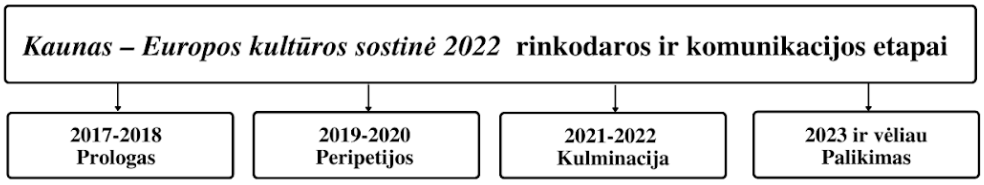
Remiantis aukščiau darbe aprašyta *Orhusas – Europos kultūros sostinė 2017* atvejo analize buvo apibendrinta, kad masinio renginio sėkmė dažnai yra matuojama ne pačio renginio statistika, tačiau per tai, kokias ilgalaikes naudas renginys palieka vietinių bendruomenių kontekste. Analizuojant KEKS2022 paraišką, galima išskirti, kad viena iš tokių ilgalaikę naudą paliekančių priemonių galėtų būti *Fluxus laboratorijos* (ten pat, 55-56). Tai – meninės, socialinės ir neformalios įstaigos, įkuriamos kiekviename Kauno mikrorajone, kurios yra skirtos spręsti atitinkamo rajono žmonių patiriamus iššūkius ir problemas per menines formas. Paraiškoje teigiama, kad tokias erdves planuojama įrengti bibliotekose, kultūros centruose, mokyklose ir kitose lokacijoje. Svarbu pabrėžti, kad dalyvaujamoji kultūra ar dalyvaujamojo miesto įvaizdžio kūrimo įrankis yra aiškiai įvardytas ir projekto paraiškoje

aprašant *Fluxus laboratorijas,* nes organizatoriai šioms laboratorijoms iškelia tikslą, kad kiekvienoje tokioje erdvėje dirbtų bent vienas vietinis gyventojas, kuris galėtų inicijuoti rajono kultūrines veiklas, tokias kaip sodininkystė, daugiabučių kiemų tvarkymas ir grãžinimas, vaikų žaidimų aikštelių kūrimas – tai reiškia, imtųsi reikalingų veiksmų bendruomenės viduje, kurių rezultatai išliktų net ir pasibaigus KEKS2022 projektui.

Galima pastebėti, kad KEKS2022 paraiškoje yra išskiriamas vienas pagrindinių projekto iššūkių, susijusių su bendruomenės įtraukimu. Tai yra situacija Kaune, kuomet kultūra yra labai *centralizuota*, tai reiškia, kad dauguma kultūros šaltinių yra sukoncentruota miesto centrinėje dalyje, todėl organizatorių užmojis ir siekis yra kaip įmanoma labiau priartinti kultūrą prie vietos gyventojų ir skirtingų bendruomenių fiziškai. Svarbu paminėti, kad rengiant KEKS2022 programą, organizatoriai apklausė 1300 vietinių gyventojų apklausos formatu bendraujant gyvai įvairiuose renginiuose, kuriuose buvo įtrauktos bendruomenės. Vykdytos apklausos rezultatai parodė, kad, priklausomai nuo gyventojo vietovės, 60-85% apklaustųjų mano, kad jų gyvenamajame rajone turėtų vykti daugiau renginių. Apklausos rezultatai atskleidė ir kitą svarbią informaciją, kad vietinės bibliotekos yra labiausiai lankomi objektai rajonuose, todėl tai paskatino KEKS2022 programos sudarytojus glaudžiau bendradarbiauti su bibliotekomis ir jų komandos, nes kaip parodė apklausa, bibliotekos jau *de facto* yra kultūrinės rajonų erdvės.

Projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* paraiškoje minima *Kultūros tempo akademija* – tai projekto iniciatyva, skatinanti stiprinti kultūros įstaigų ir gyventojų ryšius suteikiant galimybę prisidėti prie šių įstaigų valdymo ir jų veiklos organizavimo. Numatyta, kad bus vykdomi organizacijos vadovų ir bendruomenių susitikimai, kuriuose gyventojai galės išreikšti savo nuomonę ir išsakyti siūlymus, kaip jų nuomone būtų galima tobulinti organizacijas ir jų veiklą. Tai puikus dalyvaujamosios kultūros ir dalyvaujamojo miesto prekės ženklo pavyzdys, nes įtraukti bendruomenės nariai ir vietovių gyventojai jaučia, kad jie yra neatsiejama miesto kultūros dalis ir gali prisidėti prie jos kūrimo, formavimo tuo pačiu kurdami ir patį miestą.

Pereinant prie KEKS2022 projekto rinkodaros ir komunikacijos strategijos, svarbu išskirti, kad kaip ir projekto programa, KEKS2022 rinkodaros ir komunikacijos strategija yra suskirstyta į keturis etapus (žr. 12 pav.), kurių kiekvienas turi aiškiai išskirtas tikslines grupes, kanalus ir partnerius, tačiau daug dalykų persidengs ir visuose 4 etapuose (ten pat, 94-99).



12 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 rinkodaros ir komunikacijos etapai

Sudaryta darbo autorės pagal KEKS2022 projekto paraišką 2017, 94-95.

Svarbu akcentuoti, kad KEKS2022 projekto rinkodara ir komunikacija nenutrūks pasibaigus projektui, vadinasi, projekto įdirbis numanoma turės ilgalaikį efektą vietos bendruomenėms, kuriose tęsis KEKS2022 projektai, taip pat turės ilgalaikį poveikį ir Kauno miesto įvaizdžiui ir prekės ženklui. *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* komunikacijos plane pasirengimo stadijoje miesto gyventojai yra įvardijami kaip tikslinė auditorija. Buvo planuojama, kad tik įtraukus gyventojus į procesą, jie vėliau gali skleisti žinią apie KEKS2022 projektą kitiems gyventojams ir miesto svečiams. Kaip dalis projekto komunikacinio plano yra numatyta ir savanorystės programa, kurios metu Kauno miesto gyventojus supažindins su renginio programa, taip pat planuojami svetingumo pagrindų kursai. Akcentuojama, kad miesto gyventojai, kurie prisijungia prie savanorių komandos, yra pati efektyviausia išorinės komunikacijos forma. Galima teigti, kad dalyvaujamojo miesto įvaizdžio kūrimas kaip rinkodaros ir komunikacijos priemonė KEKS2022 projekto paraiškoje yra ne tik numatyta, bet jai skiriama išskirtinai daug dėmesio ir svarbos visoje rinkodaros ir komunikacijos strategijoje. Projekto organizatoriai savanorius taip pat planuoja pasitelkti ne tik fizinėje erdvėje, bet ir virtualioje erdvėje išnaudojant socialinių medijų iniciatyvas. Įdomus organizatorių pastebėjimas ir komunikacijos priemonė yra tai, kad kauniečiai, gyvenantys užsienyje, pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje, Norvegijoje, Airijoje, Vokietijoje ir kitur gali būti puikūs KEKS2022 ambasadoriai, skleidžiantys pozityvią komunikacijos žinutę apie projektą tose bendruomenėse, kuriose jie gyvena, taip tapdami Kauno miesto įvaizdžio kūrėjai.

Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 organizatoriai ambasadorių sąvoką naudoja ir kitame kontekste, tai dar vienas projekto rinkodaros ir komunikacijos kanalų. Projekto el. svetainėje KEKS2022 Ambasadorių įvardija kaip asmenį, „kuris skiria savo laiko, energijos, geros valios ir talento neatlygintinai šviesti visuomenę apie *Kauno – Europos Kultūros sostinės 2022* tikslus ir programą, ją atstovauti ir reklamuoti. Projekto ambasadoriai tai – nepriekaištingos reputacijos visuomenės nariai, kurie yra ištikimi europietiškoms vertybėms ir jų aktyviai laikosi“ („Tapk ambasadoriumi“ 2022). Projekto Ambasadorių gairėse („Kaunas2022 Ambasadoriai“, 3) nurodoma, kad 2022-ųjų metų sausio mėnesį KEKS2022 ambasadorių tinkle buvo 48, tarp kurių žymūs Lietuvos žmonės ir kauniečiai, tokie kaip Jurga Šeduikytė, Rūta Meilutytė, Paulius Jankūnas, Edmundas Jakilaitis, Audra Kaušpėdienė ir kiti.

Ambasadorių gairėse nurodoma (ten pat, 5-8), kad ambasadoriams yra rekomenduojama aktyviai naudoti savo asmenines socialinio tinklo *Facebook'o* paskyras KEKS2022 projekto komunikacijos žinučių sklaidai. Ambasadoriai yra kviečiami savo profilyje įrašyti, kad yra Kaunas2022 ambasadoriai, jie taip pat yra kviečiami *Facebook* socialinės žiniasklaidos kanale naudoti nuotraukų rėmelį su projekto simbolika (. Atlikus kokybinės turinio analizės tyrimą ir peržiūrėjus KEKS2022 ambasadorių *Facebook'o* paskyras, galima teigti, kad tik keli ambasadoriai yra prie asmeninės biografijos yra pririašę infromaciją, kad yra projekto ambasadoriai, taip pat vos vienas kitas

naudoja nuotraukų remėlį arba *cover'io* nuotrauką su KEKS2022 simbolika. Ambasadoriams taip pat rekomenduojama kaip galima dažniau dėvėti rūbus su projekto simbolika, ypač kai jie dalyvauja viešuose renginiuose ar kalba viešajame eteryje.

Darbe apžvelgtos masinių renginių, tokių kaip 2012-ųjų metų Vasaros olimpinės žaidynės Londone ar *Orhusas – Europos kultūros sostinė 2017* gerosios praktikos atskleidžia, kad savanoriai ir kiti neatlygintinai dirbantys žmonės projektuose ir renginiuose iš pradžių jaučiasi motyvuoti dėl kylančio pasididžiavimo jausmo, tačiau ilgainiui motyvacija pradeda blėsti ir reikalinga papildoma motyvacija, kuri skatintų juos veikti ir dalyvauti savanorystės veiklose. Projekto KEKS2022 Ambasadorių gairėse (ten pat, 14-21) aprašytos taip pat ir naudos, kurias gali gauti projekto ambasadoriai. Pavyzdžiui, projekto organizatoriai už ambasadorių darbą ir pastangas gali dalintis savo socialinių tinklų paskyrose interviu su Ambasadoriais, taip pat gali skleisti žinutes apie Ambasadorių kuriamus asmeninius projektus, nes daugelis projekto ambasadorių yra veiklūs kultūros ir meno žmonės. Ambasadoriai viešindami KEKS2022 projektą ir jo renginius, tai reiškia, didindami projekto ir Kauno miesto žinonumą, mainais gali tikėtis ir savo asmenybės žinomumo didinimą per KEKS2022 komunikacijos ir rinkodaros kanalus. Pavyzdžiui, *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* socialinio tinklo *Facebook* paskyra turi 29 tūkst. sekėjų, *Instagram* profilis turi 13,8 tūkst sekėjų. Šie socialinės žiniasklaidos kanalai gali būti mažiau įdomūs ir aktualūs projekto Ambasadoriams, kurie yra žinomi ir populiarūs Lietuvoje ar Kaune, kurių auditorijos yra didelės, tačiau tiems, kurie siekia daugiau dėmesio ir žinomumo, tai paranki nauda KEKS2022 Ambasadoriams. Dar viena nauda nauda prieinama projekto, kuri gali būti ir motyvacijos priemonė, yra ta, kad Ambasadoriai gali naudotis *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* patalpomis savo asmeniniais, tiesiogiai su projektu nesusijusiais reikalais. Ši nauda yra turi aiškią monetarinę vertę, tai yra nemokamos patalpos, kas taip pat gali suveikti kaip motyvacijos priemonė daliai Ambasadorių. Dar viena nauda siūloma Ambasadoriams, kuri gali būti turi didžiausią vertę ambasadoriams, tai galimybė susipažinti su KEKS2022 projekto menininkais, užmegzti su jais ryšius, galimybė patekti į svarbiausių projekto renginių užkulisius, susipažinti su pasaulinėmis kultūros ir meno asmenybėmis, tokiomis kaip Marina Abramovič ar kitais, kurie pasirodys KEKS2022 projekto programoje ir renginiuose.

Projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* paraiškoje taip pat daug dėmesio yra skiriama kitai svarbiai KEKS2022 projekto ir jo sėkmės daliai – savanoriams. Skelbiama, kad projekto savanorių komandoje yra apie 1000 prisiregistravusių savanorių, net 800 savanorių prireikė KEKS2022 atidarymui vykusiam sausio mėnesį (Liubinienė 2022). Savanoriai KEKS2022 projekto kontekste yra vadinami *kultūristais*, „savo energija ir kultūriniais raumenimis keliantys miesto kultūrą į naują lygmenį“ (“Tapk savanoriu”, Kaunas2022). Kultūristų komunikacijai pasirinkta ryški oranžinė spalva, kuri simbolizuoja jaunatviškumą, energiją ir atkreipia dėmesį, tradicinis KEKS2022 projekto logotipas (žr. 1 priedas) yra adaptuotas, papildytas žaismingomis ir spalvotomis figūromis (žr. 2

priedas). Atvirame kvietime prisijungti prie savanorių kviečiami visi, savanorystei įgūdžiai ir patirtis nors ir vertingi, tačiau nėra būtini. Projekto organizatoriai teigia, kad svarbiausia būti motyvuotu, atviru, tolerantišku, atsakingu ir mėgti būti komandos žaidėju. Pasak projekto Savanorystės ir svetingumo programos kuratorės savanorių komandos nariai daugiausia yra jaunimas, studentai, susižavėję galimybe prisiliesti prie neeilinio, istorinio renginio (Liubinienė 2022). KEKS2022 el. svetainėje išskiria 4 priežastis, kodėl verta tapti kultūristu – tai nauji įgūdžiai, naujos pažintys, prasmingai praleistas laikas ir unikali patirtis. Tarp savanorių gaunamų naudų įvardijama ir tai, kad yra galimybė prisijungti prie dviejų lygių mokymų, tai prie įvadinės ar Kauno kultūros *treniruotės* ir prie lyderystės, svetingumo, prieinamumo, gidų *masterklasės* (mokymų). Mokymai, įgūdžių tobulinimas yra apčiuopiama nauda ir vertė savanoriams, ypatingai jauniems moksleiviams ir studentams, kurie nori įgyti patirties ir išmokti.

Svarbu paminėti, kad norint užtikrinti komunikacijos aiškumą savanorystės komandos kontekste KEKS2022 yra išleidę leidinį *Kaunas2022 Kultūristo vadovas* – 35 puslapių savanoriavimo gidas, kuriame yra aiškiai įvardijami projekto KEKS2022 tikslai, programa, savanorių vertybės, registracijos informacija, taip pat tipinės kasdienės savanorių užduotys, taisyklės ir patarimai kaip elgtis savanoriavimo metu ir kaip nesielgti. *Kultūristo* gidas išsamus, lengvai skaitomas, vizualiai patrauklus ir yra gera priemonė suprasti, ką reiškia savanoriavimas KEKS2022, ko yra tikimasi iš savanorių ir ko savanoriai gali tikėtis iš projekto. Labai svarbus ir teigiamas dalykas savanorių komandos valdyme ir koordinavime yra išankstinių lūkesčių formavimas, kuris padeda išvengti nesusipratimų ateityje. Galima teigti, kad įvertinus *de facto* pateiktą informaciją, kad savanoriai yra ypatingai jauni žmonės – moksleiviai nuo 14 metų amžiaus ir studentai, *Kultūristo* vadove siūlomos naudos ir motyvacinių motyvacinių priemonių paketas, apimantis svetingumo, lyderystės, gidų mokymus atrodo tinkamas ir vertingas savanoriams. KEKS2022 pateiktoje 2021-ųjų metų IV ketvirčio ataskaitoje minimas Kalėdinis vakaras savanorių komandai, tai iliustruoja dar vieną savanorių gaunamą naudą, tai šventiniai renginiai ir bendrystės jausmas.

Darbo autorė pati yra prisijungusi prie KEKS2022 *kultūristų* komandos, tad yra pilnai susipažinusi su leidiniu *Kaunas 2022 Kultūristų vadovu*, su savanorių komandos koordinatoriais, su dalimi savanorių, su KEKS2022 ir savanorių komunikacijos priemonėmis. Galima paminėti, kad savanorystės pasiūlymai projekte yra skelbiami atskiroje socialinio tinklo viešoje *Facebook* grupėje *Kultūristai | Kaunas 2022 volunteers* (žr. 3 priedas), į kurią yra prisijungę 1600 narių. Savanorystės pasiūlymai taip pat yra skelbiami virtualioje *Timecounts* platformoje (žr. 5 priedas), kurioje yra stebimos ir valdomos savanorių užduotys ir joms skiriamas laikas. *Timecounts* yra įrankis, suteikiantis informacijos apie apie savanorių įsitraukimą ir jų skiriamą laiką, kuris yra aktualus KEKS2022 organizatoriams, tačiau platforma taip pat yra motyvacijos priemonė *kultūristams*, nes valandos, kurias jie savanoriavo, yra suskaičiuotos, susistemintos ir projekto pabaigoje susumuotos, o šių duomenų

pagrindu gali būti išduodami savanorystės sertifikatai, kurie gali tapti oficialiu įrodymu, kad jie prisidėjo prie projekto savanoriaudami, kuris gali padėti savanorių karjeros kelyje ar prisijungiant prie kitų projektų ir renginių savanorių komandų.

Kaip teigė savanorystės programos koordinatorė, dauguma KEKS2022 savanorių yra jaunimas – moksleiviai ir studentai, todėl galima argumentuoti, kad KEKS2022 yra pasirinkę teisingus komunikacijos kanalus atsižvelgiant į savanorių tikslinę auditoriją. Projekto komanda komunikuoja ne tik *Facebook* grupėje, tačiau turi sukūrę atskirą savanorių *Instagram* paskyrą *kulturistai2022* (žr. 4 priedas). Šie socialinės žiniasklaidos kanalai yra naudojami ryšio palaikymui su savanoriais, taip pat kaip įrankis kviesti prisijungti naujus savanorius ar pakviesti į savanorystės veiklas. *Instagram* paskyra 2022-ųjų metų balandžio mėn. turi 868 sekėjus, iš viso buvo paskelbti 53 įrašai, kurių paskutinė sausio 28 dieną. *Instagram* kanalas nėra aktyvus, o paskutinė nuotrauka įkelta praėjus savaitei po KEKS2022 atidarymo. Remiantis šiais duomenimis galima daryti prielaidą, kad *Instagram* buvo naudojamas savanorių pritraukimo į komandą etapui ir nėra naudojamas dabartinio ryšio kūrimui su savanoriams ar savanorystės galimybių skelbimo tikslams.

Informacijos sklaidos tikslais yra aktyviai naudojama savanorių *Facebook* grupė, kurioje vyksta nuolatinis įrašų skelbimas, bendravimas komentarų skiltyje, galima pastebėti, kad savanorystės programos kuratoriai ir kiti KEKS2022 komandos nariai per savaitę įdeda 3-7 įrašus, savanorystės pasiūlymus, kvietimas į mokymus, viešai išsakomos padėkos. Svarbu išskirti, kad KEKS2022 komandos nariai dažnai viešai kolektyviai dėkoja savanoriams už atliktas užduotis, už sėkmingai praėjusius renginius nuolat pabrėždami, kad be savanorių tokie renginiai neįvyktų ir pats projektas KEKS2022 nebūtų sėkmingas. Galima paminėti Savanorystės programos vykdomą kampaniją savanorių paieškai prieš pat KEKS2022 titulo metų atidarymą, kurio komunikacinė žinutė buvo drąsi ir patraukianti dėmesį, skelbianti, kad „didžiausias renginys Kaune neįvyks, jeigu neprisijungsi prie savanorių komandos“, taip ne tik išprovokuojant susidomėjimą, bet ir iš tikrųjų komunikuojant tiesą, kad masiniai renginiai be savanorių pagalbos neįvyksta, jie nebūna sėkmingi kaip jau buvo iliustruota darbe aptariant 2016-ųjų metų Vasaros olimpines žaidynes Rio de Žaneire.

Facebook yra populiariausia socialinė platforma Lietuvoje, 78% Lietuvos gyventojų naudoja *Facebook*, 62% populiacijos naudoja *Facebook Messenger* susirašinėjimo aplikaciją („Messenger users in Lithuania“ 2022), todėl *Facebook* platformos naudojimas kaip pagrindinės komunikacijos valdymo priemonės naudojimas su KEKS2022 savanorių komanda yra teisingas sprendimas. Platforma aiškiai suprantama, lengvai pasiekiama, joje lengva kurti ir dalintis turiniu. Savanoriai gali ne tik matyti įrašus, tačiau ir patys dalintis savo mintimis, komentuoti, operatyviai bendrauti su KEKS2022 komanda ir potencialiai spręsti galimas bėdas realiu laiku. Atlikus kokybinę turinio analizę, galima komunikaciją *Facebook* grupėje galima suskirstyti į keletą tipų:

1) KEKS2022 darbuotojai ieško savanorių konkrečiai užduočiai atlikti (žr. 6 priedas);

2) KEKS2022 komandos nariai kviečia savanorius gauti naudas iš dalyvavimo projekte (žr. 7 priedas);
3) Savanoriams dėkojama už konkretaus projekto įgyvendinimą (žr. 8 priedas, 9 priedas);
4) Savanoriai informuojami apie praktikos galimybes arba dirbti apmokamą darbą projekto komandoje (žr. 10 priedas, 11 priedas);
5) Skatinama skleisti informacija apie KEKS2022 renginius asmeninėse *Facebook* savanorių paskyrose (žr. 12 priedas):

Apžvelgus KEKS2022 dokumentus, tokius kaip projekto paraiška, išryškėjo *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* projekto rinkodaros ir komunikacijos strategija bei jų pasirinkti įrankiai, kurie apima ir dalyvaujamąją kultūrą bei dalyvaująmąjį įvaizdžio kūrimą. Šis įrankis aktyviai pasitelkiamas norint įtraukti vietinių bendruomenių narius, projekto ambasadorius ir *kultūristus* (savanorius), kurie savo komunikacijos kanalais prisideda ne tik prie KEKS2022 projekto informacijos sklaidos ir komunikacijos, tačiau kartu dalyvauja ir Kauno miesto prekės ženklo bei įvaizdžio kūrime. Galima teigti, kad efektyviausios priemonės yra KEKS202 programos, skirtos bendruomenių įtraukimui ir *Facebook* platformoje sukurta *kultūristų* grupė. Ši grupė yra aktyvi ir turi išmatuojamos naudos savanoriams, nes yra pateikiama aktuali informacija, tokia kaip mokymų galimybės, stažuočių, darbo pasiūlymai, renginių savanoriams sklaida, todėl galima daryti išvadą, kad KEKS2022 savanoriai yra motyvuoti ja naudotis.

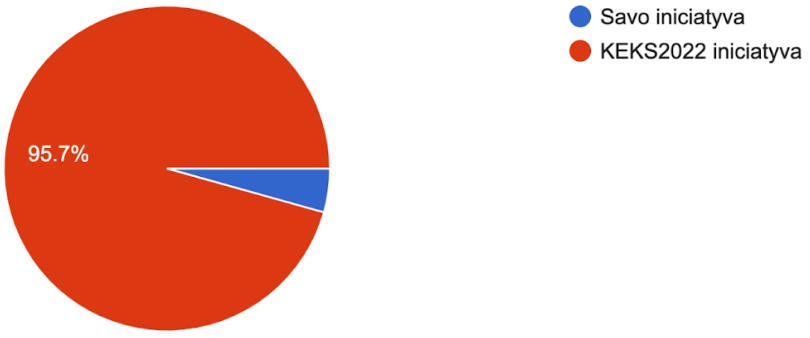
4.3. Tyrimo metu surinktų duomenų analizė

Šiame poskyryje yra analizuojami interviu, apklausų ir anketų metodu surinkti tyrimo duomenys remiantis teorine prieiga apie miesto rinkodarą, jos įrankius ir vieną iš pasirinktų priemonių – dalyvaujamąjį miesto prekės ženklo ir įvaizdžio kūrimą. Surinkti tyrimo duomenys yra pristatomi aprašomuoju, palyginamuoju ir interpretaciniu metodu. Savanorių anketos tyrimo rezultatai yra sugretinami su atliktų panašių tyrimų ž rezultatais ir yra palyginami. Pasirinktas tyrimo metodas yra apklausa ir anketa. Viena dalis respondentų yra apklausiami klausimyno pagalba, kuris yra sudarytas autorės, kita dalis respondentų yra apklausiami anketų pagalba, kurios yra sudarytos autorės. Šiame tyrime ių viso naudota 2 skirtingų apklausų formatai (žr. 13 priedas, 14 priedas) ir 2 skirtingų anketų formatai (žr. 15 priedas, 16 priedas) Interviu metodu iš viso buvo apklausta 5 respondentai, 2 respondentai yra projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* rinkodaros ir komunikacijos nariai, 3 respondentai yra KEKS2022 projekto savanorystės programos komandos nariai. Žemiau yra pateiktas apklausos respondentų pareigybių sąrašas (žr. *2 lentelė*).

2 *lentelė.* Apklausos respondentų KEKS2022 projekto respondentų pareigybių sąrašas

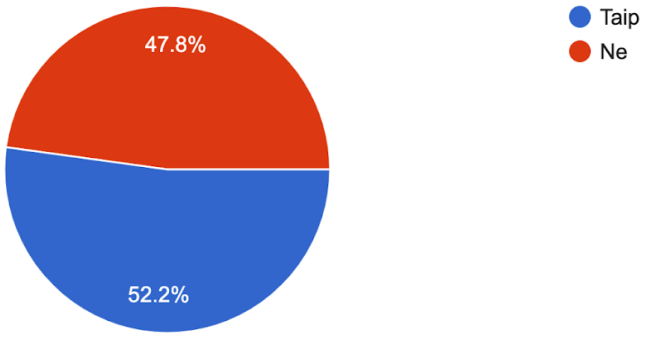
Nr.	Pareigybė
1.	Savanorystės programos ir svetingumo projektų kuratorė
2.	Savanorystės programos koordinatorė
3.	Savanorių programos koordinatorė
4.	Tarptautinių ryšių vadovė
5.	Komunikacijos projektų vadybininkė

Projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* Ambasadorių anketa buvo sudaryta autorės per *Google Forms* platformą bei išsiųsta *Facebook Messenger* aplikacijos pagalba tiems ambasadoriams, kuriuos buvo galima rasti ir identifikuoti pagal vardą bei pavardę *Facebook* platformoje. Kaip minėta darbe, KEKS2022 projektas iš viso turi 48 ambasadorius, anketa buvo išsiųsta 41 ambasadoriui iš 48, anketą užpildė 23 ambasadoriai. Taigi ambasadorių apklausoje dalyvavo 46% visų ambasadorių, todėl šiuos atsakymus galima pristatyti apibendrintai, nes atsakymų imtis leidžia daryti apibendrintas išvadas. Anketos rezultatai buvo išanalizuoti ir parodė, kad beveik visi anketoje dalyvavusieji respondentai, net 95,7% respondentų (žr. *13 pav.*) KEKS2022 ambasadoriais tapo ne savo pačių iniciatyva, bet buvo pakviesti projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* komandos narių iniciatyva.



13 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 Ambasadorystės priežastys

Apklausa atskleidė, kad beveik pusė apklaustųjų, t.y. 47,8% ambasadorių-respondentų (žr. *14 pav.*) nesijaučia aktyviais KEKS2022 ambasadoriais, tačiau tik 8,7% teigia, kad šiuo metu jų motyvacija yra mažesnė nei pirmą ambasadoriavimo dieną ir tiek pat ambasadorių, t.y. 8,7% jaučiasi dabar labiau motyvuotas nei projekto pradžioje. Galima išskirti tai, kad 82,6% apklausos respondentai teigia, kad vis dar turi tokią pačią motyvaciją būti ambasadoriais kaip ir pirmomis dienomis, kai buvo pakviesti prisijungti prie KEKS2022 Ambasadorių gretų.



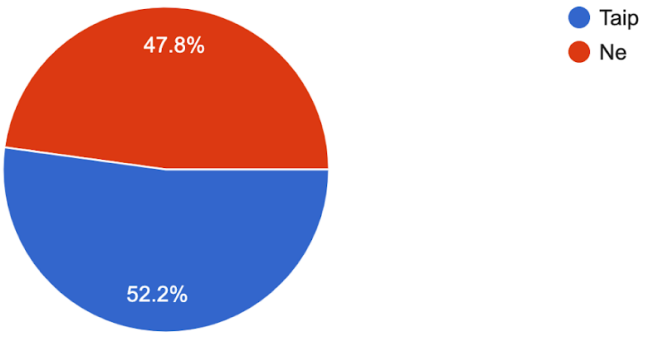
14 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 ambasadorių aktyvumas

Galima teigti, kad dalis apklaustų ambasadorių jaučiasi mažai prisidedantys prie KEKS2022 projekto, tačiau nejaučia, kad jų motyvacija prisidėti sumažėjo. Tokių atsakymų priežastys atsiskleidžia atviruose anketos klausimuose, kuriuose yra klausiama, kokius 3 dalykus KEKS2022 daro gerai valdydama ir koordinuodama Ambasadorių programą ir ką jie galėtų daryti geriau. Atviri klausimai neriboja respondentų, nesufleruoja atsakymo, o leidžia išsakyti atvirai savo nuomonę.

Anketoje surašyti atsakymai skamba panašiai ir išryškina tendencijas KEKS2022 projekto Ambasadorių komandos rinkodaroje ir komunikacijoje. Respondentai mini, kad KEKS2022 projekto komanda „galėtų labiau įtraukti į programą“, „duoti daugiau darbo“, „nėra aišku kokios mano pareigos“, „reikėtų susitikimų su ambasadoriais“, „ambasadoriai per mažai išnaudojami“. Šiuos atsakymus galima teigti, kad didelė dalis ambasadorių jaučia, kad jie buvo pakviesti būti KEKS2022 projekto ambasadoriais pirminėje projekto pasiruošimo fazėje dėl jų asmenybių žinomumo, taip pat įtraukti į veiklą prieš pirmąjį *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* renginį, tačiau analizuojant anketos atsakymus išryškėjusi tendencija rodo, kad ambasadoriai nėra aiškiai ir detaliai informuoti, kaip jie gali prisidėti kasdienėje veikloje prie KEKS2022 projekto sėkmės ar komunikacijos sklaidos. Svarbu paminėti, kad darbe buvo apžvelgtos KEKS2022 Ambasadorių veiklos gairės – viešai prieinamas dokumentas projekto el. svetainėje, tačiau remiantis konsoliduotais anketos atsakymais galima teigti, kad daugumas projekto ambasadorių šių gairių nėra skaitę, arba ambasadoriams nebuvo skirta pakankamai asmeninio dėmesio, kuris juos skatintų intensyviau veikti projekto ir projekto veiklų kontekste.

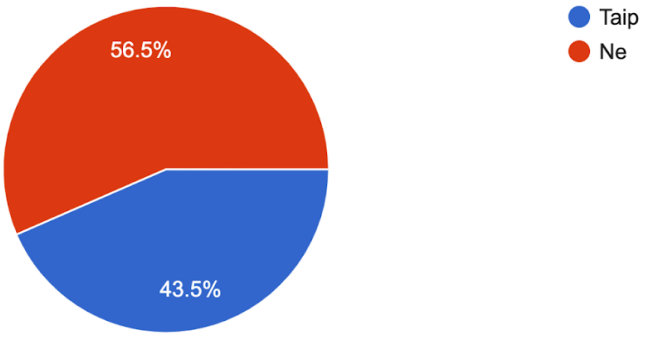
Atliktos anketos rezultatai atskleidžia, kad keletas respondentų atsakydami į klausimą apie KEKS2022 Ambasadorių programos koordinavimo tobulintinus dalykus įvardino tai, kad nėra aišku, kokios yra jų kaip ambasadorių gaunamos naudos projekto ribose, o šios naudos gali daryti įtaką respondentų motyvacijai ir norui veikti projekto labui ilgu laikotarpiu. Anketoje taip pat buvo klausiama, ar KEKS2022 ambasadoriai žino apie galimas naudas, pavyzdžiui, VIP bilietai, nemokamos patalpos, KEKS2022 socialiniai tinklų erdvė ir ar pasinaudojo šiomis naudomis. Anketos rezultatai atskleidžia, kad daugiau nei pusė, t.y. 56,5% ambasadorių negalėtų įvardinti, kokios naudos

jiems priklauso, ir 47,8% apklaustųjų (žr. 15 pav.) jokiomis naudomis nėra pasinaudoję. Darbe aprašytuose ir išanalizuotose masinių renginių atvejo analizėse buvo teigiama, kad neapmokamą darbą dirbančių žmonių, tokių kaip ambasadorių arba savanorių, motyvacija ilguoju laikotarpiu dažnai turi sąsają su gaunamomis asmeninėmis naudomis.



15 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 ambasadoriai pasinaudoję naudomis

Apibendrintai galima teigti, kad KEKS2022 projekto 56,5% (žr. *16 pav.*) ambasadorių-respondentų nežino apie jiems prieinamas asmenines naudas ir tai gali daryti neigiamą įtaką jų motyvacijai ir pasiryžimui prisidėti aktyviau prie projekto veiklų, jie gali pritrūkti motyvacijos įsitraukti į KEKS2022 viešinimą ir tokiu būdu prisidėti prie projekto sėkmės. Svarbu išskirti, kad papildomas ar pakartotinis asmeninis KEKS2022 Ambasadorių tinklo asmenų informavimas apie ambasadorių galimas asmenines naudas turėtų būti KEKS2022 komandos prioritetas norint motyvuoti ambasadorius aktyviau įsitraukti į projekto veiklas. Nepaisant išskiriamo informacijos trūkumo ir žinojimo apie prisidėjimo galimybes, apklausa atskleidžia tai, kad 100% ambasadorių-respondentų sutiktų ir ateityje būti kultūrinių renginių ambasadoriais.



16 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 ambasadoriai žino apie naudas

Tai aiškiai parodo, kad jų ambasadorių patirtis KEKS2022 projekte yra teigiama. Išanalizavus anketos rezultatus galima išskirti KEKS2022 Ambasadorių tinklo koordinavimo tobulinimo aspektus, tai skirti daugiau dėmesio ambasadorių užimtumui, nes anketoje pateikti atsakymai indikuoja, kad

dauguma ambasadorių laukia informacijos kaip ir kuo jie galėtų prisidėti prie projekto, jie laukia kada jiems bus paskirtos užduotys ir darbai, tačiau galima daryti išvadą, kad dažnu atveju ši komunikacija jų nepasiekia, o patiems pritrūksta motyvacijos imtis iniciatyvos ir aktyviau įsitraukti į projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* veiklas.

Toliau bus apžvelgiama KEKS2022 *kultūristų* (savanorių) anketa, kuri yra sudaryta autorės ir kuria buvo pasidalinta savanorių *Facebook* grupėje *Kultūristai | Kaunas 2022 volunteers.* Šioje grupėje yra 1600 narių, anketą užpildė 48 savanoriai. Prieš analizuojant atlikto tyrimo anketos metodu surinktus duomenis ir apibendrinant rezultatus, darbe bus trumpai apžvelgiami keli moksliniai straipsniai ir tyrimai, kurie analizavo savanorių kuriamą vertę turizmo sektoriui bei masinių renginių organizavime bei savanorių motyvaciją ir priežastis savanoriauti. Moksliniame straipsnyje apie lyderystės perspektyvas (Pahus, Fischer ir Bradescu 2021) yra aprašytas tyrimas apie savanorių kuriamą vertę, kuris buvo atliktas interviu metodu kalbantis su *Europos kultūros sostinės* projekto savanorių lyderiais. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad savanorių vertė projekte gali būti grupuojama į kelių tipų elementus: 1) daugialypę reikšmę organizacijai; 2) vertę miestui.

Daugialypė reikšmė organizacijai. Visų pirma, svarbu išskirti, kad interviu metodu kalbinti lyderiai neišskyrė konkrečių savanorių darbų ar jų pareigų. Lyderiai įvardijo savanorius kaip naudą organizacijai, kaip renginio veidą, ambasadorius. Straipsnyje apibendrinama, kad savanorių vertė ir nauda yra ne apie savanorių atliktus darbus, bet visų pirmiausia apie tai, kad:

a) savanoriai praturtino organizaciją įnešdami įvairių gebėjimų;
b) savanoriai, būdami dalimi organizacijos, pritraukė naujų klientų ir vartotojų naudodami savo pažinčių ratą;
c) savanoriai per savo pažinčių ratą atvedė naujų savanorių, tai reiškia, kad jie neformaliai atliko žmogiškųjų išteklių funkciją.

Vertė miestui. Savanoriai dirbdami *Europos kultūros sostinės* renginiuose yra ne tik renginio ambasadoriai, tačiau ir miesto veido, identiteto dalis tiek miesto svečiams, tiek vietiniams turistams, tiek atvykėliams iš užsienio. Svarbu išskirti tai, kad aptariamas tyrimas buvo vykdytas Covid-19 pandemijos metus, tad kalbinti lyderiai paminėjo, kad savanoriai buvo papildoma žmogiškųjų išteklių infrastruktūros dalis, nes jie noriai jungėsi į grupes padėti vyresniems susirgusiems žmonėms įsigyti maisto prekių, vaistų ir kita.

Minėtame straipsnyje autoriai išskiria du savanorių motyvaciją lemiančius veiksnius – išorinius ir vidinius (žr. *17 pav*.). Išoriniai veiksniai gali būti tokie kaip patekimas į projekto renginius, karjeros galimybės, taip pat įgyti naujų įgūdžių ar pritaikyti turimas ar naujai įgytas kompetencijas. Vidiniai veiksniai apima pasididžiavimą ir garbę būti renginio ar projekto dalimi, taip pat socialiniai veiksniai tokie kaip nauji draugai ir naujos pažintys, savęs tobulinimas, savęs realizacija ir tikslas bei galimybė mokytis.

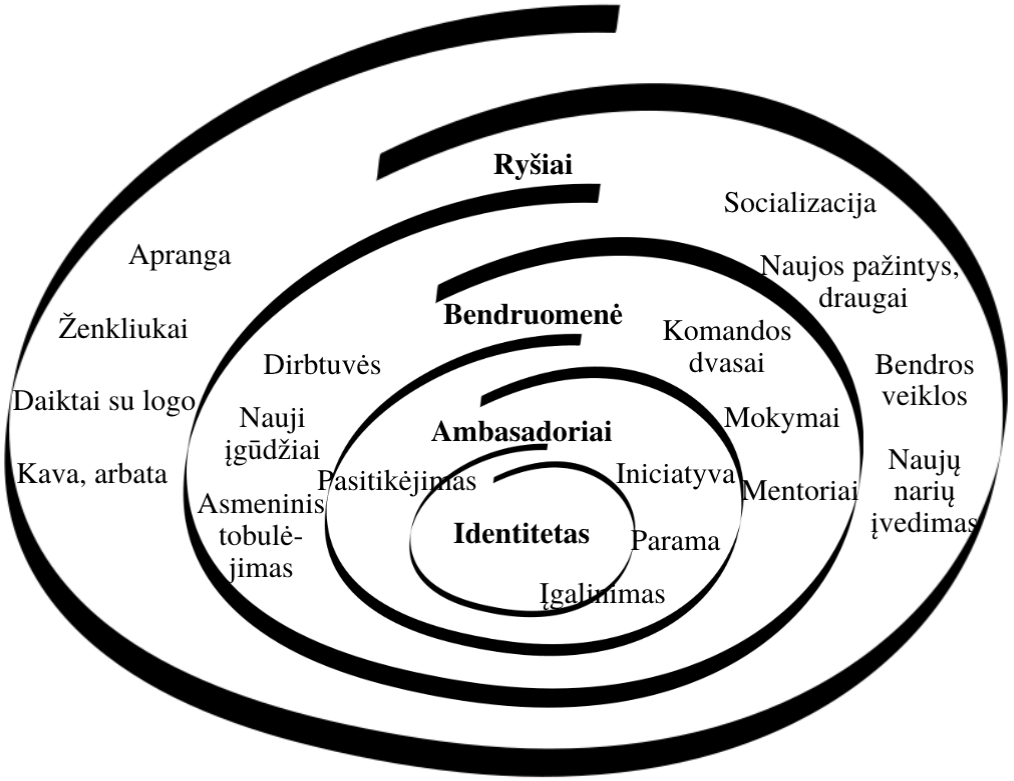


17 pav. Savanorių motyvacijos vidinių ir išorinių veiksnių schema

Sudaryta darbo autorės pagal Pahus, Fischer ir Bradescu (2021).

Straipsnyje teigiama, kad kalbinti *Europos kultūros sostinės* lyderiai pabrėžė, jog norint gauti naudos ir vertės iš savanorių svarbu turėti veikiantį motyvacijos mechanizmą, nes savanoriai veikia skatinami naudos sau. Savanoriams nauda gali būti įvairi - finansinė paskata, pagyrimas, viešas pripažinimas, tačiau nauda turi būti. Straipsnio autoriai (Pahus, Fischer ir Bradescu 2021, 253) išskiria elementus, kurie turėtų būti įtraukti į projekto ar renginio motyvacinę sistemą (žr. *18 pav*.):

1) stiprus renginio ir savanorio įvaizdis, nes ne visus žmones veikia monetarinė motyvacija, svarbu, kad renginys turėtų būti sukūręs savanorio identitetą, jog tai būtų siekiama pozicija. Svarbu paminėti, kad stiprų savanorio įvaizdį lengva sukurti, jei pats renginys turi pozityvų ir įtraukiantį įvaizdį;
2) apčiuopiamos naudos savanoriams, tai gali būti marškinėliai su projekto ar renginio logotipu, renginių bilietai ar kita;
3) apčiuopiamos naudos savanoriams, tai gali būti naujai įgyti gebėjimai, kompetencijos, bendruomeniškumo jausmas.



18 pav. Svogūno modelis atspindintis savanorių motyvacijos elementus

Sudaryta darbo autorės pagal Pahus, Fischer ir Bradescu (2021).

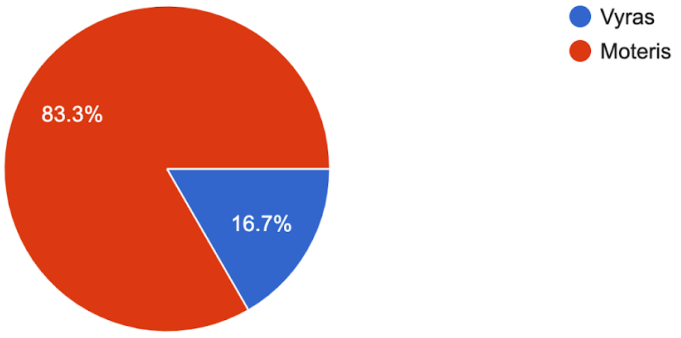
Toliau darbe yra apžvelgiamas mokslinis straipsnis (Rodenhurst, Comerford-Park ir Melville 2008) ir tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, kas paskatino *Liverpulis – Europos Kultūros sostinė 2008* dalyvius, pasirinkti savanorystę. Tyrimo metu buvo apklausta 116 žmonių, kurie užsiregistravo tapti *Liverpulis – Europos Kultūros sostinė 2008* savanoriais. Straipsnio autoriai išskiria šiuos savanorių motyvacijos elementus, kurie išvardyti eilės tvarka pagal tai, kaip dažnai buvo paminėti nuo dažniausio iki rečiausiai paminėto:

1) atiduoti duoklę bendruomenei, šis atsakymas vyravo tarp tų savanorių, kuriems tai nėra pirma savanorystės patirtis;
2) galimybė prisidėti prie Liverpulio miesto transformacijos į geresnę vietą gyventi;
3) parodyti turistams, koks įdomus miestas yra Liverpulis;
4) galimybė patekti į renginius;
5) galimybė susirasti draugų tarp savanorių.

Tyrėjai apibendrina, kad apart didžiavimosi miestu ir noro jį reklamuoti, antras svarbus motyvacijos elementas yra socialinis faktorius – susipažinti, susirasti draugų, bendrauti. Tik 8% respondentų buvo motyvuoti galimybe išmokti kažką naujo, įgauti naujų gebėjimų, kurie praverstų karjeroje. Straipsnio autoriai taip pat siekė išsiaiškinti, kokioms veiklos savanoriai teikia pirmenybę ir paaiškėjo, kad populiariausias atsakymas yra savanoriavimas renginiuose, o tokie atsakymai kaip vesti

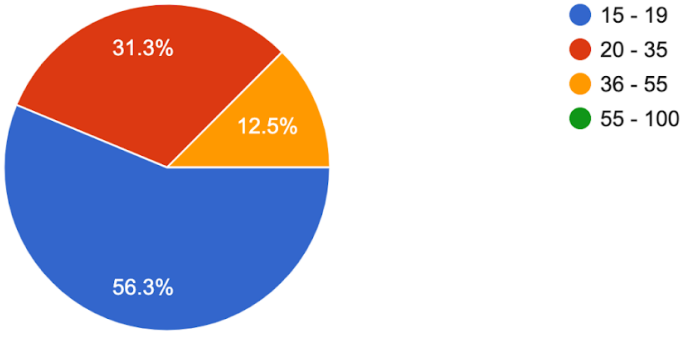
ekskursijas, padėti ofise, padėti orientuotis mieste buvo pasirinkti daug rečiau, todėl galima daryti išvadą, kad galimybė dalyvauti renginiuose yra vienas svarbiausių motyvacijos elementų tapti savanoriu.

Toliau darbe bus analizuojami duomenys surinkti anketos metodu. Anketa buvo apklausiami *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* savanoriai. Teorinėje darbo dalyje buvo atskleista, kad savanoriai yra kertinis masinių renginių elementas, todėl KEKS2022 savanorių apklausa yra svarbi šio darbo dalis. KEKS2022 savanorių anketą sudaro 13 klausimų, anketą iš viso užpildė 48 savanoriai-respondentai. Apklausa buvo išplatinta uždaroje Kaunas2022 savanorių *Facebook* grupėje, tad galima teigti, jog anketos respondentai yra projekto KEKS2022 savanoriai. Surinkti duomenys atskleidė, kad 83,3% respondentų yra moterys (žr. *19 pav.*).



19 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorių lytis

Anketa taip pat atskleidė, kad daugiau nei pusė savanorių, t.y. 56,3% yra 15-19 metų moksleiviai. 20% savanorių yra dirbantys asmenys, likę - moksleiviai, studentai, bedarbiai.

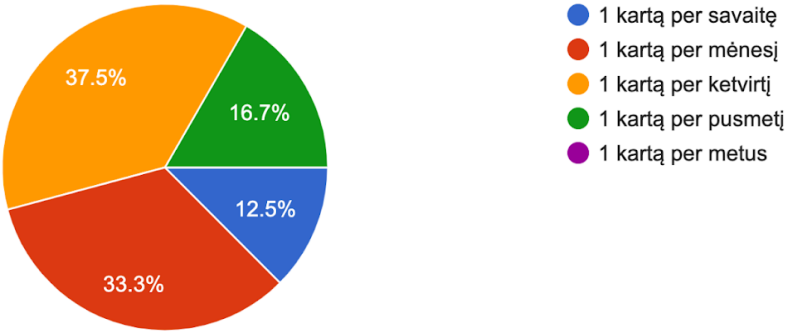


20 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorių amžius

Galima pastebėti, kad nors dominuoja ypatingai jauno amžiaus respondentai net 60,4% apklaustųjų teigė, kad KEKS2022 nėra jų pirmoji savanorystės patirtis. Galima daryti prielaidą ir tai sieti su keliais ankstesniais masiniais renginiais vykusiais Kaune, tokiais kaip 2011-aisiais metais

vykusiu Europos krepšinio čempionatu, 2021-aisiais metais vykusiu FIFA Pasaulio salės futbolo čempionatu ir kitais. Didelis respondentų kiekis, kurie nurodė, kad savanoriauja ne pirmą kartą, rodo, kad Kaunas yra patyręs savanorystės programose ir jau turi suformavęs savanorių tinklo ar jo pradmenis anksčiau.

Atliktas tyrimas parodė, kad respondentų savanoriavimo dažnis yra labai skirtingas. Dalis respondentų savanoriauja kas savaitę, t.y. 12,5%, o 33,3% respondentų savanoriauja kartą per mėnesį (žr. *21 pav.*) intensyvumas nėra aukštas. Svarbu paminėti, kad į klausimą „Ar didžiuojatės, kad esate Kaunas2022 Kultūristas?“ 100% respondentų atsakė teigiamai. Tai rodo, kad savanorystės programos lyderiai tinkamai perteikė projekto svarbą, vertybes ir iš šito atsakymo absoliutaus pozityvumo galima daryti prielaidą, jog bendrąja prasme savanorystės programa veikia gerai – savanoriai didžiuojasi būdami organizacijos dalimi.

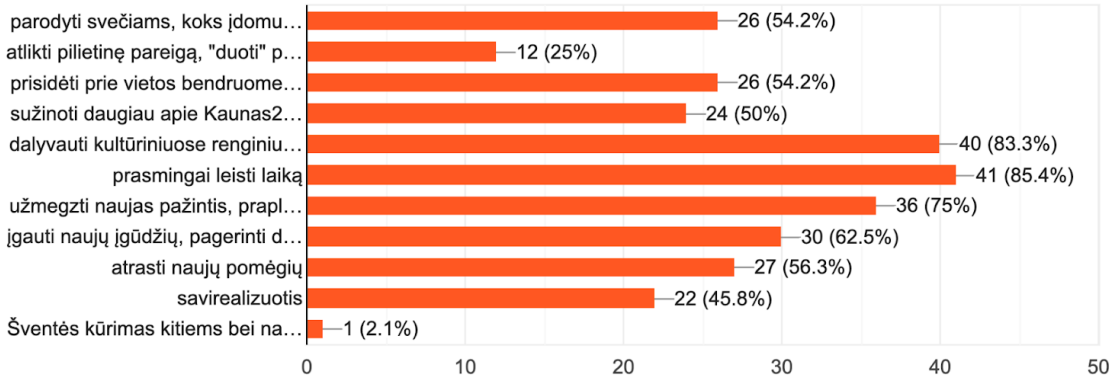


21 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorystės dažnumas

Surinkta medžiaga anketos būdu atskleidė, kad absoliuti respondentų-savanorių dauguma, t.y. 97,9% jaučia, jog jų indėlis ir savanorystė prisideda prie Kauno miesto įvaizdžio formavimo. Galima teigti, kad savanoriai yra motyvuoti, turi aukštas vertybes bei supranta, kad savanorių vaidmuo yra svarbus ne tik projekto kontekste, tačiau ir platesniame – miesto, regiono, šalies kontekste. Įdomu tai, kad kaip ir KEKS2022 ambasadoriai, taip ir savanoriai atsakė, kad visi, t.y. 100% respondentų sutiktų savanoriauti ir renginiuose ateityje. Šie duomenys atskleidžia, kad savanorių motyvacija ir pasitenkinimas yra aukštas. Anketa buvo atlikta 2022-ųjų metų balandžio mėnesį jau įsibėgėjus *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* renginiams, todėl galima daryti prielaidą, kad darbas su savanoriais vyksta nuosekliai ne tik projekto pasirengimo fazėje, bet ir projekto įgyvendinimo metu.

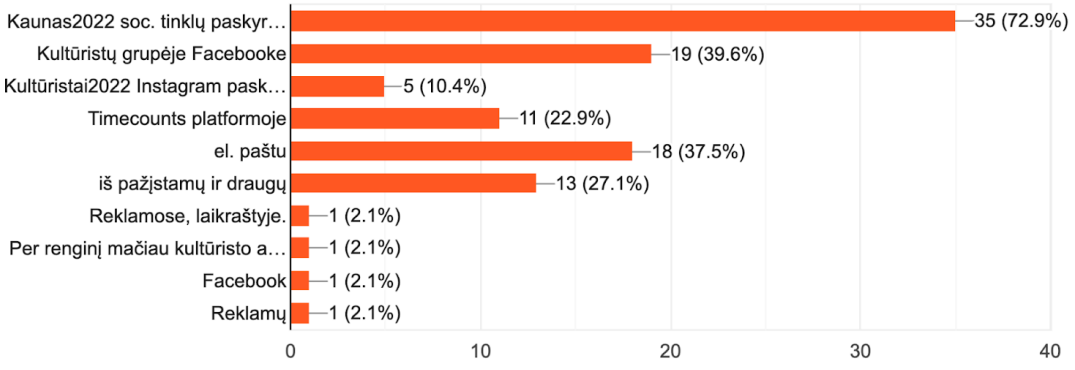
Siekiant išsiaiškinti savanorių motyvacijos priežastis ir veiksnius bei kodėl jie prisijungė prie KEKS2022 savanorystės programos buvo galima pasirinkti kelis variantus. Atsakymuose vyrauja galimybė dalyvauti renginiuose, galimybė prasmingai leisti laiką bei galimybė užmegzti naujas pažintis (žr. *22 pav.*). Nedidelė dalis respondentų atsakė, t.y. 25%, kad juos motyvuoja noras atlikti pilietinę pareigą, atiduoti duoklę visuomenei. Šie rezultatai patvirtina anksčiau darbe aptartą teorinę medžiagą, kad duoklės atidavimas yra vyresnės kartos savanorių motyvacijos priežastis, kurie yra

mažai reprezentuoti autorės atliktame tyrime ir vykdytoje anketoje. Net 92% apklaustųjų atsakė, kad dalyvavimas KEKS2022 savanorystės programoje paskatino juos labiau domėtis kultūriniais renginiais. Galima teigti, kad tai yra puikus įrodymas, jog savanorystė turi ilgalaikį rezultatą vietinėms bendruomenėms priartindama jas prie meninių veiklų ir kultūros.



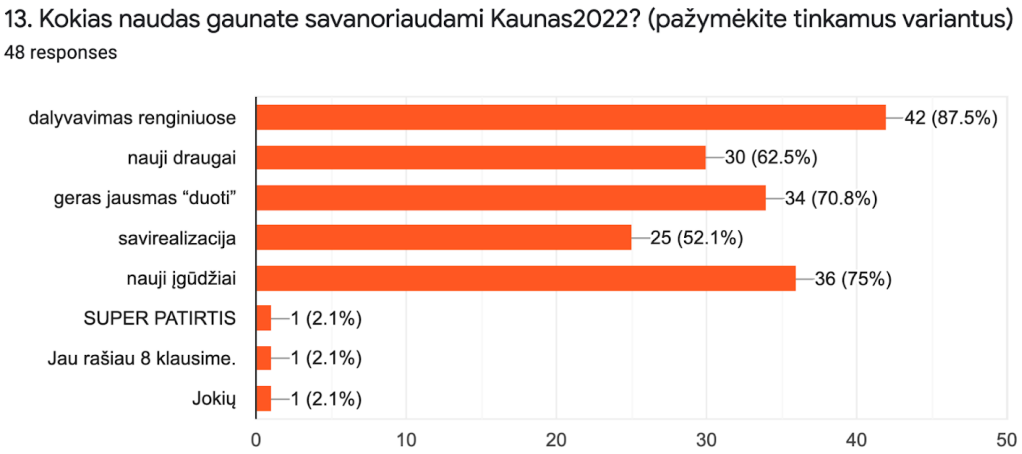
22 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorystės priežastys

Anketa atskleidė, kad 85% respondentų pakanka informacijos apie KEKS2022 savanoriavimo galimybes bei dauguma jų, t.y. 73% atsakė, kad informaciją apie savanorystės galimybes randa projekto KEKS2022 socialinių tinklų – *Facebook* ir *Instagram* – platformose. Svarbu paminėti, kad 27% respondentų informacija apie savanorystės galimybės pasiekia per pažįstamus. Tai gerai iliustruoja aptartą teoriją, kad motyvuoti projekto savanoriai ne tik patys dalyvauja renginiuose, be ir skleidžia informaciją kitiems apie projekto renginius ir savanorystės galimybes taip keldami proaktyvumą ir užtikrindami tinkamą savanorių kiekį projekto renginiuose ir veiklose.



23 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorystės galimybių sklaida

Surinkti duomenys rodo, kad savanoriai gaunamas naudas įvardija kaip galimybę dalyvauti renginiuose (88%), įgauti naujus įgūdžius (75%), *gerą* jausmą duoti visuomenei (71%). Svarbu tai, kad savanoriai patys suvokia, kad savanoriavimas duoda naudą ir kad didelis kiekis anketos respondentų vertina galimybę įgauti naujas kompetencijas.



24 pav. Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022 savanorystės naudos

Anketoje buvo pateikti du atviri klausimai, kurių viename buvo prašoma įvardinti 1 teigiamą dalyką, kurį daro KEKS2022 savanorystės programos komanda dirbant su savanoriais ir 1 taisytiną dalyką, kurį reikėtų tobulinti. Teigiamuose respondentų-savanorių pasisakymuose dominuoja tokios frazės ir išsireiškimai: *duoda daug informacijos*, *suteikia pakankamai daug informacijos*, *išsamiai suteikia informacijos, komunikuoja, daug informacijos, yra lengvai pasiekiami, atsako į visus kylančius klausimus, geranoriškai bendrauja, labai gerai pateikia info, daug informacijos rasite visur.* Šios anketos citatos atskleidžia, kad dominuoja atsakymai, kad bendravimas ir komunikacija tarp organizacijos ir savanorių yra puiki. Respondentai-savanoriai kaip teigiamus aspektus taip pat mini Savanorystės programų organizuojamų mokymų galimybę bei išskiria *Timecounts* programos patogumą.

Apžvelgiant įvardintus trūkumus, svarbu paminėti, jog trūkumus įvardino 25 respondentai iš 48, taigi galima daryti prielaidą, kad neatsakę apklaustieji neturėjo nusiskundimų ar negalėjo įvardinti neigiamų dalykų apie KEKS2022 Savanorystės programą. Vis dėlto, taisytinų dalykų sąraše galima pastebėti vieną pasikartojantį aspektą, tai – *Timecounts* platformos registracijų patvirtinimas. Savanoriai yra nepatenkinti, kad dažnu atveju iki paskutinio momento nežino, ar yra patvirtintas jų dalyvavimas renginyje ar ne, apklaustiesiems taip pat trūksta grįžtamojo ryšio, ar jie dalyvaus renginyje. Anketoje minima, kad kartais trūksta informacijos, kada tiksliai reikia atvykti į pasirinktą savanorystės veiklą bei tenka gaišti laiką atvykus per anksti. Respondentai prie neigiamų aspektų įvardija ir tai, kad kartais į renginius atvyksta per daug savanorių nei reikia ir tokiu atveju jiems trūksta veiklos renginyje. Apibendrinant KEKS2022 savanorių anketos rezultatus galima teigti, kad vienas iš taisytinų dalykų yra savanorių darbo organizavimas, nors pakanka informacijos ir jos prieinamumas įvardinimas kaip privalumas, vis dėlto savanoriai nėra patenkinti, kad jie negauna grįžtamojo ryšio, ar jų registracija yra patvirtinta savanorystei.

Išanalizavus anketos metodu surinktus duomenis iš KEKS2022 savanorių, toliau darbe bus aptariami ir analizuojami atlikti interviu, kurie sudarys galimybę plačiau pažvelgti į projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* organizavimą įdėmiau. Interviu metodu buvo apklausti 5 KEKS2022 projekto komandos nariai, kurių 2 dirba rinkodaros ir komunikacijos skyriuje, o 3 dirba savanorystės programoje. Interviu klausimai sudaryti darbo autorės, kurie yra atviri, nesuponuojantys atsakymų, paliekantys erdvės respondentams išsakyti nuomonę. Klausimynai yra skirtingi, kiekvienas jų yra pritaikytas pagal projekto skyriaus specifiką siekiant išsiaiškinti dalykus. Klausimyną rinkodaros ir komunikacijos komandos nariams sudaro 19 klausimų (žr. *13 priedas*), o klausimyną su savanoriais dirbantiems komandos nariams sudaro 17 klausimų (žr. *14 priedas*).

Apklausus rinkodaros ir komunikacijos komandą paaiškėjo, kad *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* titulas organizatoriams visų pirmiausia asocijuojasi su renginiais, bendruomenių įgalinimu, šiuolaikinio miesto koncepcija. Respondentai vieningai teigė, kad Europos kultūros sostinės titulas prisideda prie Kauno įvaizdžio gerinimo tiek vietinių žmonių, tiek užsieniečių akyse. Įvaizdžio formavimas labiausiai kuriamas per KEKS2022 projekto renginių gausą, žymių menininkų ir pasaulinių kultūros atstovų ar jų darbų pritraukimą ir atvežimą į Kauną, tokių kaip Yoko Ono, Marina Ambramovič, William'as Kentridge'as ir kiti, kurių žinomumo dėka Kaunas yra įtraukiamas į Europos kultūros žemėlapį.

Respondentai teigė, kad tarp efektyviausių rinkodaros ir komunikacijos įrankių, kurie yra skirti pritraukti žiūrovus, yra šie: TV reklama, lauko stendai už Kauno miesto ribų, pavyzdžiui, Vilniuje, taip pat plačiai ir įdomiai aprašytos renginių programos. Rinkodaros komandos narių paklausus apie auditorijos įsitraukimą ir savanorių reikšmę renginiui, respondentai jų įsitraukimą vertino teigiamai ir teigė, kad savanorių įsitraukimas padeda menui ir kultūrai sklisti platesnėse auditorijose, respondentai taip pat mini, kad tai yra savanorystės programa yra galimybė savanoriams ugdyti savo asmeninius įgūdžius, kompetencijas ir įprasminti savo laiką.

Svarbu paminėti, kad analizuojant surinktus duomenis pasirodė, kad respondentai savanorius vertina kaip darbo jėgą, kurie padeda užtikrinti sklandų renginio organizavimą, tačiau jie nėra laikomi pačiais svarbiausiais sėkmingo KEKS2022 projekto elementais. Siekiant išsiaiškinti rinkodaros ir komunikacijos komandos narių nuomonę apie vietinių bendruomenių įsitraukimą, respondentai džiaugėsi gyventojų įsijungimu į periferijos ir mikrorajonų renginius ir meno bei kultūros iniciatyvas, kurie sėkmingai padeda keisti Kauno miesto naratyvą, plečiant kultūros ribas iš miesto centro ir formuojant Kauno miesto įvaizdį. Respondentai taip pat pastebi, kad vis dėlto svarbiausias projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* tikslas yra didesnis žmonių sąmoningumas, bendruomenių įsitraukimas į kasdienį miesto gyvenimą ir miesto įvaizdžio kūrimas.

Toliau darbe yra aptariami savanorystės programos komandos respondentų atsakymai, kuriuose galima pastebėti skirtumų lyginant su rinkodaros ir komunikacijos komandos narių atsakymais ir

išsakytomis nuomonėmis. Svarbu pabrėžti, kad savanorių komandos nariams projektas KEKS2022 visų pirmiausia siejasi ne su renginiais, bet su bendruomene ir gyventojų įtraukimu į renginius. Siekiant išsiaiškinti, kam skirti KEKS2022 projekto renginiai ir iniciatyvos, savanorystės programos komandos nariai įvardija taip: *visus, kam įdomu kultūra*, *visus, kam įdomu, kas vyksta Kaune, žmonės besidomintys kultūra,* kai tuo tarpu rinkodaros ir komunikacijos komandos nariai uždavus tą patį klausimą pateikė kiek kitokius atsakymus: *pavieniai keliautojai, Lietuvos diaspora užsienyje, Europos kultūros sostinėmis besidomintys asmenys.* Galima paaiškinti šių atsakymų skirtingumą, nes rinkodaros ir komunikacijos komandoje dirbantys asmenys tikslinę auditoriją suskirsto siekiant tikslingai adresuoti komunikaciją, tačiau skirtingos nuomonės taip pat kelia klausimą, kodėl projekto KEKS2022 atstovai šiek tiek skirtingai vertina, kas yra jų vartotojas ar tikslinė grupė.

Siekiant išsiaiškinti apie bendruomenių įtraukimą į KEKS2022 projektą galima teigti, kad respondentų atsakymai atitinka apžvelgtą teorinę medžiagą ir Liverpulio bei Orhuso Europos kultūros sostinių atvejo analizes, kuriose buvo teigiama, kad bendruomenės yra integrali projekto dalis, kad per kultūrą žmonės tampa miesto ambasadoriais, ir kad projektas turi būti įdomus ne tik jo organizatoriams, bet ir visiems kauniečiams. Paklausus apie savanorių indėlį buvo pastebėta unifikuotai išreiškiama nuomonė, kad be savanorių, jų įsitraukimo ir pagalbos nebūtų įmanomas tiek renginio organizavimas, tiek renginio sėkmė, nes savanoriai yra renginio veidas ir ambasadoriai, jie tuo pačiu yra ir dalis tikslinės renginio auditorijos, t.y. bendruomenė.

Galima pastebėti, kad šios nuomonės yra skirtingos tarp skirtingų KEKS2022 skyrių komandos narių atsakymų, nes savanorystės programos komandos nariai neužsimena apie tai, kad savanoriai yra resursas, tačiau teigia, kad tai galimybė įprasminti laiką. Galima teigti, kad savanorystės programos komandos atstovai mato daug svarbesnį savanorių vaidmenį projekto KEKS2022 kontekste nei darbo jėga ar darbo resursai, todėl tokio atsakymo nepateikia. Šiems respondentams savanoriai yra viso renginio sėkmės dalis, respondentai mini, kad *be kultūristų (savanorių) neįsivaizduoju Kaunas 2022 renginių*. Galima teigti, kad toks savanorių veiklos svarbos įgarsinimas rinkodaros ir komunikacijos komandos narių atsakymuose nėra pastebimas.

Siekiant išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja savanorius, savanorystės programos komandos nariai įvardija norą prisidėti prie miesto garsinimo, bendravimą su kitais savanoriais, įsitraukimą, nemokami kvietimai į renginius. Svarbu paminėti, kad šie motyvaciniai veiksniai atkartoja anksčiau darbe apžvelgta masinių renginių teorine medžiaga. Norint išsiaiškinti savanorių demotyvacijos veiksnius respondentai įvardijo tiesioginio kontakto trūkumą, taip pat tai, kad į kai kurias veiklas yra gerokai daugiau norinčių savanoriauti nei galimybių įtraukti, minima prasta komunikacija tarp savanorių ir KEKS2022 komandos narių.

Paklausus apie savanorystės programos kuravimo patiriamus iššūkius, respondentai mini laiko trūkumą užmegzti ryšį su savanoriais, savanorių neatsakingumą, silpną savanorių motyvaciją. Minėtas

laiko trūkumas galimai indikuoja, jog savanorystės programos komanda yra per maža aprėpti esamus savanorių kiekius, o silpna jaunų žmonių motyvacija rodo tai, kad savanoriai galbūt nėra informuoti apie galimas naudas, nors detali informacija apie jas yra prieinama, arba, kad tos vertės neatrodo savanoriams prasmingos. Svarbu pastebėti, kad tai yra svarbus elementas KEKS2022 projekto eigoje, nes anksčiau darbe pristatytoje teorinėje medžiagoje dažnai minima, kad besitęsiant renginių serijai ilgainiui savanorių motyvacija mažėja, jei pirminės naudos yra abejotinos vertės. Praėjus pirminiam renginių susidomėjimui kyla rizika, kad vėlesni renginiai gali sulaukti mažai savanorių, nors sąrašuose yra prisiregistravę daug potencialių savanorių.

IŠVADOS

1) Miesto rinkodara yra unikalus konceptas, todėl mokslinėje literatūroje nėra vieningo 4P marketingo komplekso modelio. Miesto įvaizdis kūrimas apima trijų lygių komunikaciją – kraštovaizdis, rinkodara ir informaciją *iš lūpų į lūpas.* Vietos rinkodaros suvokimo taškai yra asmeninės patirtys, prisiminimai, vaidai, reprezentacijos formos ir vietos dizainas bei išplanavimas. Vienas svarbiausių miesto rinkodaros ir miesto prekės ženklo kūrimo elementų yra dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas, kada miesto gyventojai yra ne tik piliečiai, tikslinė rinkodaros grupė ar sudėtinė dalis, tačiau ir vietos prekės ženklo ambasadoriai. Gyventojų įsitraukimas gali tapti ne tik dalyvaujamuoju miesto įvaizdžio formavimo kampanija, bet ir pačio miesto kūrimu.
2) Kultūra yra pamatinė Europos Sąjungos vertybė, kurios svarba yra įteisinta Lisabonos sutartyje ir kituose Europos Komisijos dokumentuose. Kultūra ES vertinama trimis aspektais: socialiniu, ekonominiu ir tarptautinių ryšių stiprinimo. Projektas *Europos kultūros sostinė* apima minėtus aspektus: vietinių bendruomenių sudominimas, turizmas į EKS titulą turinčius miestus ir tarptautinius ryšius, pavyzdžiui, EKS programos dalyviai, kultūros mainai su kitais regionais. EKS yra unikali plotmė miestams suaktyvinti, keisti miesto įvaizdį ar iš naujo pristatyti ilgalaikę miesto įvaizdžio strategiją, kuri apima platesnį miesto kontekstą nei EKS projekto vykdymas.
3) Remiantis atlikta 2012-ųjų metų Londono Vasaros olimpinių žaidynių ir projekto *Orhusas – Europos kultūros sostinė 2017* atvejų analizėmis galima teigti, kad savanorių vertė yra svarbi ne tik renginio organizavimo kontekste, tačiau ir viso renginio sėkmės kontekste. Sėkmingai įtraukus savanorius į veiklą nauda bendruomenėms lieka net ir pasibaigus projektui – savanorių įsitraukimas ir vietinių bendruomenių bendrystės jausmas padidėja, jie tampa dalyvaujamojo miesto įvaizdžio formuotojais ir svarbiais miesto įvaizdžio ir miesto kūrėjais.
4) Remiantis atliktu *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* kokybiniu tyrimu ir surinktais empiriniais duomenimis galima teigti, kad KEKS2022 yra ne tik kultūros renginių ir iniciatyvų projektas, tačiau svarbus Kauno miesto transformacijos projektas, kurio šūkis yra *Iš laikinosios į šiuolaikinę*. KEKS2022 galima vertinti kaip Kauno miesto įvaizdžio formavimo įrankį, kuris paspartins Kauno miesto virsmą į šiuolaikinį miestą. KEKS2022 projektas pasitelkia tokias priemones kaip dalyvaujamąją kultūrą ir dalyvaujamąjį miesto įvaizdžio formavimą įvesdami KEKS2022 Ambasadorystės, Savanorystės programas bei siekdami aktyviai į veiklas ir renginius įtraukti miesto ir rajono gyventojus. Svarbu pabrėžti, kad žmonių įsitraukimas ir aktyvus dalyvavimas yra vienas sėkmingiausių miesto rinkodaros elementų, kurį sėkmingai išnaudoja KEKS2022 projektas Kauno miesto įvaizdžio formavimui, Kauno miesto kaip patrauklios vietos gyventi, aplankyti ir leisti laiką prekės ženklo kūrimui.

PASIŪLYMAI

Pasiūlymai skirti Kauno miesto ir rajono rinkodaros ir komunikacijos komandai, sudaryti remiantis atliktu tyrimu apie dalyvaujamojo miesto įvaizdžio kūrimo įrankį KEKS2022 kontekste.

1) Sukurti mechanizmą kaip išlaikyti savanorių judėjimą po *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* projekto. KEKS2022 kuruojama savanorystės programa ir savanorių tinklas yra didelė ilgalaikė nauda Kauno bendruomenei siekiant kelti socialinius gyvenimo kokybės rodiklius, todėl svarbu apgalvoti, kokios motyvacinės naudos galėtų būti prieinamos savanoriams pasibaigus KEKS2022 projektui norint išlaikyti savanorių motyvaciją toliau savanoriauti.
2) Išlaikyti *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* projekto ambasadorius Kaip Kauno miesto ambasadorius, nes ambasadoriai - žinomi žmonės, kuriantys ilgalaikę komunikacinę ir vertybinę naudą. Darbo autorės atliktas tyrimas atskleidė, kad net 57% apklaustų KEKS2022 ambasadorių nežinojo kokias naudas gali gauti būdami KEKS2022 ambasadoriais, ir tai mažino jų motyvaciją veikti. Todėl svarbu įvertinti kaip projektą mato ambasadoriai - kokia jiems asmeninė nauda dalyvauti tęstiniame projekte?
3) Lygiavertiškai apgalvoti ilgalaikių projektų komunikaciją skirtingais veiklos etapais. Darbo autorės atliktos apklausos rezultatai ir jų analizė atskleidė, kad didžioji KEKS2022 Ambasadorių programos komandos pastangų buvo sutelkta į pasiruošimo fazę. Vis dėlto, tyrimas atskleidė, kad dalis ambasadorių išreiškė norą labiau prisidėti prie programos, bet dėl nuolatinio ryšio palaikymo stokos jie nežino kaip tai galėtų padaryti. Tikėtina, kad pakartotinai informuojant, organizuojant susitikimus su ambasadoriais asmeniškai ar grupėse ir priminus apie vykdomų projektų teikiamas asmenines naudas ambasadorių motyvacija ir įsitraukimas į projekto veiklas padidėtų.
4) Reaguoti į situaciją ir nebijoti keisti pirminio projekto plano ir veiklų. Darbo autorės atliktas tyrimas ir surinktų duomenų analizė atskleidė, kad pagrindines spragas miesto dalyvaujamojo įvaizdžio kūrime galima išspręsti stebint situaciją ir reaguojant į ją čia ir dabar. Jei pastebima, kad savanorių ar ambasadorių motyvacija mažėja dėl nepakankamos komunikacijos ir bendravimo, būtina pergalvoti priemones projekto eigoje ir jei reikia padidinti Ambasadorystės ar Savanorystės programų kuratorių ar lyderių komandą, atlikti savanorių pasitenkinimo apklausas siekiant išsiaiškinti, kokių papildomų naudų jie norėtų gauti iš vykdomų projektų, kurios galėtų padidinti jų motyvaciją ir įsitraukimą.
5) Vengti savanorių neinformavimo dėl savanorystės pozicijos, nes tai kelia savanorių nepasitenkinimą. Naudodami *Timecounts* savanoriai supranta, kad jei negavo greito patvirtinimo savanorystės pozicijai ir jų statusas yra *waitlist*, jie greičiausiai nepateks savanoriauti į renginį. Tokį neinformavimą galima paaiškinti tuo, kad projekto komanda nori turėti savanorių rezerve, jei įvyktų paskutinių dienų pokyčiai, tačiau tai neigiamai veikia savanorių motyvaciją.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Alexander, Amanda, Kim, Sung-Bum, ir Kim, Dae-Young. 2015. „Segmenting volunteers by motivation in the 2012 London Olympic Games“. *Tourism Management* (47). https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.002
2. Ashworth, G. J. 2009. „The Instruments of Place Branding: How is it Done?“. *European Spatial Research and Policy* 16 (1): 9-22. https://czasopisma.uni.lodz.pl/esrap/article/view/7820/7649.
3. Ashworth, G. J., & Voogd, H. 1990. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Planning – Urban Planning*. London: Belhaven Press.
4. Asnawi, Aisah. 2016. „City Marketing: Chronological Definitions“. *SSRN Electronic Journal*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2832540.
5. Baick, John S. 2016, „The Rio Olympics Will Be a Failure - But Not for the Reasons You Think“, *Time*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://time.com/4412692/2016-rio-olympics-failure/
6. Balencourt, Amelie ir Zafra, Antonio Curado. 2012. „City Marketing: How to promote a city? The case of Umea“. http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:560181/FULLTEXT01.pdf.
7. Ballard, B. 2018. „Aarhus finds success as European Capital of Culture“. *Business Destinations*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.businessdestinations.com/featured/aarhus-finds-success-as-european-capital-of-culture/#:~:text=In%202017%2C%20Aarhus%20was%20designated,title%20with%20Paphos%20in%20Cyprus
8. Barratt, Olly. 2012. „London 2012 hailed as a success“. *Deutsche Welle*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://p.dw.com/p/15nXC
9. Bass, Stephen, Dalal-Clayton, Barry ir Pretty, Jules. 1995. „Participation In Strategies For Sustainable Development“. *Environmental Planning Issues* 7. https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/7754IIED.pdf.
10. Beke, Grace O. 2018. „Demystifying McCarthy’s 4 P’s of the Marketing Mix: To Be or Not to Be“. *European Journal of Business and Management Research* 3 (4): 1-3. https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/14/18.
11. Berting, Jan. 2006. *Europe: A Heritage, a Challenge, a Promise*, Utrecht: Eburon Academic Publishers.https://www.europarl.europa.eu/100books/file/EN-N-B-0010-Europe-a-Heritage-a-Challenge-a-Promise.pdf.
12. Boisen, Martin. 2007. „The role of city marketing in contemporary urban governance“. http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2012/08/Boisen-2007-City-marketing-in-Contemporary-Urban-Governance.pdf.

13. Braun, Erik, Eshuis, Jasper ir Klijn, Erik-Hans. 2014. „The effectiveness of place brand communication“, *Cities* 41 (A): 64-70. https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.05.007.
14. Braun, Erik, Kavaratzis, Mihalis ir Zenker, Sebastian. 2010. „My City - My Brand: The Role of Residents in Place Branding“. *50th European Regional Science Association Congress,* Jönköping, Sweden.https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.971.2096&rep=rep1&type=pdf

15. Braun, Erik. 2008. „*City Marketing: Towards an Integrated Approach“*. Daktaro disertacija. Erasmus Research Institute of Management (ERIM): Rotterdam. http://hdl.handle.net/1765/13694.
16. Bundsgaard, Jacob. 2017. „Culture as a catalyst for growth“, *Welcome Future Aarhus 2017*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. http://www.aarhus2017.dk/media/12979/welcome_future_eng_online.pdf
17. Burkšienė, Valentina, Dvorak, Jaroslav ir Burbulytė-Tsiskarishvili, Gabrielė. 2018. „Sustainability and Sustainability Marketing in Competing for the Title of European Capital of Culture“. *Organizacija* 5 (1): 66-78. https://doi.org/10.2478/orga-2018-0005.
18. Davis, S. 2017. „The Rio Olympics were a financial disaster and it keeps getting worse“. *Business Insider.* Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.businessinsider.com/rio-olympics-financial-disaster-2017-6
19. Degn, Hans-Peter ir Hansen, Louise Ejgod. 2019. „Research-based evaluaton: main impacts of Aarhus 2017“. *Transforming Cities.* https://www.researchgate.net/profile/Pauline-Bosredon/publication/348870530_Lille_2004_Effects_and_legacy/links/6093a9e5a6fdccaebd0dfc67/Lille-2004-Effects-and-legacy.pdf#page=260
20. Doherty, Alison. 2009. „The volunteer legacy of a major sport event“, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events* 1 (3): 185-207. https://doi.org/10.1080/19407960903204356
21. Drehs, Wayne ir Lajolo, Mariana. 2017, „After The Flame“. ESPN. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.espn.com/espn/feature/story/_/id/20292414/the-reality-post-olympic-rio
22. Eshuis, Jasper, Klijn, Erik-Hans, & Braun, Erik. 2014. „Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?“ *International Review of Administrative Science*s 80 (1): 151-171. https://doi.org/10.1177/0020852313513872
23. Garcia, Beatriz ir Cox, Tamsin. 2013. „European Capitals Of Culture: Success Strategies And Long-term Effects“. *European Parliament.* https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/513985/IPOL-CULT_ET(2013)513985_EN.pdf.
24. Garcia, Beatriz, Melville, Ruth, Rodenhurst, Kate, ir McEwan, Sonia. 2008. „Volunteering for Culture“. *Impacts* 08. Žiūrėta 2022 m. kovo 5 d. https://www.efa-aef.eu/media/12327-impacts08200810volunteeringforculturefinal.pdf

25. Gibson, O. 2012. „London 2012 Olympics will cost a total of £8.921bn, says minister“. *The Guardian.* Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.theguardian.com/sport/2012/oct/23/london-2012-olympics-cost-total
26. Goldenbaum, Chris ir Galante, Isabella. 2021. „Five years on: Revisiting Rio 2016 Olympics' unkept promises“. *Al Jazeera*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.aljazeera.com/sports/2021/9/19/five-years-on-revisiting-rio-2016-olympics-unkept-promises
27. Gomes, Pedro ir Librero-Cano, Alejandro. 2018. „Evaluating three decades of the European Capital of Culture programme: a difference-in-differences approach“. *Journal of Cultural Economics 42 (4)*: 57-73. https://doi.org/10.1007/s10824-016-9281-x.
28. Grenoble, Ryan. 2016. „Olympic Volunteers Are Overworked, Underfed And Quitting“. *Huffpost*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.huffpost.com/entry/rio-olympic-volunteers-quitting_n_57b33e1de4b0a8e15025812
29. Guest, Peter. 2012. „London 2012: McDonald's 'To Train Olympic Staff“. *Huffington Post.* Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.huffingtonpost.co.uk/2011/11/08/london-2012-mcdonalds-train-staff_n_1081340.html
30. Hassib, Rehailia ir Ibtissem, Saadi. 2018. „Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories“. *ITU AZ* 15 (3): 61-69. https://jag.journalagent.com/itujfa/pdfs/ITUJFA_15_3_61_69.pdf.
31. Herezniak, Marta. 2017. „Place Branding And Citizen Involvement: Participatory Approach To Building Andmanaging City Brands“. *Interdisciplinary Political And Cultural Journal* 19 (1): 129-141. https://doi.org/10.1515/ipcj-2017-0008.
32. Hopenienė, Rimantė, & Bagdonienė, Liudmila. 2013. „Šalies ženklodaros ir viešosios diplomatijos simbiozė: teorinės įžvalgos“. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(3), 363–374. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.12.3.4252.
33. Hozzaszolasok, Iezarva. 2021. „European Capital of Culture“. *UNeECC.* https://uneecc.org/european-capitals-of-culture/history/.
34. Hubbard, Phil ir Hall, Tim. 1998. *The entrepreneurial city and the new urban politics.* New York: State University of New York Press.
35. Iskra, Katarzyna Anna ir Thoenes, Sophia. 2021. „Fact Sheets on the European Union - 2021. Culture“. *European Parliament.* https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/en/FTU_3.6.1.pdf.
36. Jacquelin, Burgess. 1982. *Selling places: Environmental images for the executive, Regional Studies* 16 (1): 1-17, https://doi.org/10.1080/09595238200185471.

37. Jancovich, Leila ir Hansen, Louise Ejgod. 2018. „Rethinking participation in the Aarhus as European Capital of Culture 2017 project“. *Cultural Trends* 27 (3): 173-186. https://doi.org/10.1080/09548963.2018.1473951
38. Kavaratzis, Mihalis ir Ashworth, Gregory John. 2008, „Place marketing: how did we get here and where are we going?“, *Journal of Place Management and Development* 1 (2): 150-165. https://doi.org/10.1108/17538330810889989.
39. Kavaratzis, Mihalis. 2004. „From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands“. *Place Brand Public* 1: 58-73. https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005.
40. Kavaratzis, Mihalis. 2008. „From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens“. Daktaro disertacija. University of Groningen. https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/33151144/volledigedissertatie.pdf.
41. Kavetsos, Georgios ir Szymanski, Stefan. 2010. „National well-being and international sports events“. *Journal of Economic Psychology* 31 (2): 158-171. https://doi.org/10.1016/j.joep.2009.11.005.
42. Kotler, Philip ir Keller, Kevin Lane. 2009. *Marketing Management*. 14h edition. New Jersey: Pearson/Prentice-Hall.
43. Koutrou, Niki, Pappous, Athanasios, ir Johnson, Anna. 2016. „Post-Event Volunteering Legacy: Did the London 2012 Games Induce a Sustainable Volunteer Engagement?“. *Sustainability. 8 (12).* Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://doi.org/10.3390/su8121221
44. Lampard, Eric Edwin. 2017. „City“. *Encyclopedia Britannica*. Žiūrėta 2021 m. balandžio 10 d. https://www.britannica.com/topic/city.
45. Liubinienė, Austėja. 2022. „Kaunas 2022 atidaryme darbuosis apie 800 savanorių: kviečia prisijungti“, *Kauno diena.* Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://kauno.diena.lt/naujienos/kaunas/miesto-pulsas/kaunas-2022-atidaryme-darbuosis-apie-800-savanoriu-kviecia-prisijungti-1059753
46. Mason, David. 2015. *A Concise History of Modern Europe: Liberty, Equality, Solidarity.* MD: Rowman & Littlefield.
47. McCarthy, Jerome Edmund. 1964. *Basic Marketing. A Managerial Approach*. IL: Irwin.
48. Mišič, Katja Udir ir Podnar, Klement. 2017. „Steps toward a City Marketing Mix and Its Perception Measurement.“ *Strategic Place Branding Methodologies and Theory for Tourist Attraction*. PA: IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0579-2.ch004.
49. Pahus, Henrik Sølvbjerg, Fischer, Simon Lind, ir Bradescu, Bianca. 2021. „The value of volunteers in tourism and events: A leadership perspective“. *Research in Hospitality Management* 11 (3): 249-254. https://doi.org/10.1080/22243534.2021.2006918

50. Payer, Hannah. 2014. „Key Considerations for Planning the European Capital of Culture - The Case of Veliko Tarnovo“. *Athens Journal of Tourism* 1 (4): 253-264. https://www.atiner.gr/journals/tourism/2014-1-4-2-Payer.pdf.
51. Piliutytė, Jolita. 2005. „Rinkodaros metodų taikymo teoriniai aspektai miestų plėtros kontekste.“ *Viešoji politika ir administravimas* 11: 95-101. https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/download/2429/2236.
52. Ribeiro, Tiago ir Correia, Abel. 2020. „The relationship between organisational issues and social impacts of Rio Olympic Games: a volunteer's perspective“. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events* (13). https://doi.org/10.1080/19407963.2019.1708921
53. Rodenhurst, Kate, Comerford-Park, Lucy, ir Melville, Ruth. 2008. „Volunteering for Culture. Exploring the Impact of being an 08 Volunteer“. *Impacts* 08. https://www.efa-aef.eu/media/12327-impacts08200810volunteeringforculturefinal.pdf
54. Rossingh, Danielle. 2016. „Rio Olympics 2016: Did Brazil pass or fail its big test?“. *CNN*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://edition.cnn.com/2016/08/22/sport/rio-olympics-2016-report-card-pass-fail/index.html
55. Rossingh, Danielle. 2018. „How The London Olympics Still Generate $176 Million Six Years On From Opening Ceremony“. *Forbes*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.forbes.com/sites/daniellerossingh/2018/07/29/how-the-london-olympics-still-generate-176-million-six-years-on-from-opening-ceremony/?sh=4b7bb8051111
56. Shirvani, Dastgerdi, ir De Luca, G. 2019. „Strengthening the city's reputation in the age of cities: an insight in the city branding theory“. *City Territ Archit* 6, 2. https://doi.org/10.1186/s40410-019-0101-4
57. Smyth, Hedley. 1994. *Marketing the City: The Role of Flagship Developments in Urban Regeneration*, London: Taylor & Francis.
58. Steiner, Lasse, Frey, Bruno ir Hotz, Simone. 2015. „European Capitals of Culture and Life Satisfaction.“ *Urban Studies* 52 (2): 374-94. http://www.jstor.org/stable/24855639.
59. Tenz, Courtney. 2017. „Rethink Aarhus, Denmark's European Capital of Culture 2017“, *Deutsche Welle*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.dw.com/en/rethink-aarhus-denmarks-european-capital-of-culture-2017/a-36973511
60. Texier, Laurence. 1991. *Territorial Marketing: An Approach To The Location Offer*. https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n691&datastreamId=FULL-TEXT.PDF.
61. Tommarchi, Enrico, Hansen, Louise E., ir Bianchini, Franco. 2018, „Problematising the question of participation in Capitals of Culture“, *Participations* 15 (2). https://participations.org/Volume%2015/Issue%202/10.pdf

62. Troianovski, Anton, Jordan, Miriam, ir Kowsmann, Patricia. 2016. „No-Show Volunteers, Food Shortages Add to Brazil's Problems at Rio Games". *The Wall Street Journal*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.wsj.com/articles/brazil-earns-mixed-scores-for-rio-games-1470934919
63. Tsang, Amie. 2018. „In London, Olympic Park's Legacy Is Sustainability". *New York Times*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.nytimes.com/2018/10/09/business/london-olympic-park.html
64. „2021 m. IV ketvirčio veiklos ataskaita", *Kaunas2022*. Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://kaunas2022.eu/wp-content/uploads/2022/02/2021-IV-ketvircio-ataskaita.pdf
65. „Aarhus, European Volunteering Capital 2018". 2018. *European Volunteer Centre*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.europeanvolunteercentre.org/ev-capital-2018
66. „About Cultural Tourism". 2017. *UNWTO*. Žiūrėta 2022 m. balandžio 2 d. https://www.unwto.org/tourism-and-culture
67. „An Overview about Geo-Marketing". 2020. *Database Marketing*. Žiūrėta 2021 m. balandžio 10 d. http://www.db-marketing.com/geo/default.shtml.
68. „Antonio Gterres: Video message to the Executive Council of The World Tourism Organisation". 2020. *UNWTO*. Žiūrėta 2022 m. balandžio 2 d. https://www.unwto.org/antonio-guterres-video-message-to-the-executive-council-of-the-world-tourism-organization
69. „Apie mus". 2021. *Kūrybiška Europa*. Žiūrėta 2021 m. gegužės 12 d. https://www.kurybiskaeuropa.lt/apie-mus/.
70. „AU in the world rankings". 2020. *International AU DK*. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://international.au.dk/about/profile/rankings
71. „Bendras komunikatas Europos Parlamentui ir Tarybai ES tarptautinių kultūrinių ryšių strategijos kūrimas". 2016. *Europos Komisija*. Žiūrėta 2021 m. gegužės 12 d. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=JOIN%3A2016%3A29%3AFIN
72. „Creative Europe CULTURE Strand". 2021. *European Commission*. Žiūrėta 2021 m. gegužės 12 d. https://ec.europa.eu/culture/funding-creative-europe/creative-europe-culture-strand.
73. „Cultural tourism". 2021. *European Commission*. Žiūrėta 2021 m. gegužės 12 d. https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/cultural_en.
74. „Definitions of Marketing". 2017. *AMA*. Žiūrėta 2021 m. balandžio 10 d. https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/.
75. „EU support for public projects in the tourism sector". 2020. *European Court of Auditors*. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/AP20_12/AP_Tourism_EN.pdf.

76. „European Capitals of Culture 2020 to 2033. A guide for cities preparing to bid“. 2020. *European Union.*https://ec.europa.eu/culture/sites/default/files/capitals-culture-candidates-guide_en_vdec17.pdf.
77. „Europos parlamento ir tarybos sprendimas dėl Europos Sąjungos veiksmų, susijusių su Europos paveldo ženklu“. 2010. *Europos Komisija.* Žiūrėta 2021 m. gegužės 12 d. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010PC0076&from=EN.
78. „Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija.“ 2000. *European Union Agency for Fundamental Rights*. Žiūrėta 2021 m. birželio 8 d. https://fra.europa.eu/lt/content/charterpedia.
79. „Guide on EU funding for tourism“. 2021. *European Commission.* Žiūrėta 2021 m. gegužės 12 d. https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/funding-guide_en.
80. „Integruotas požiūris į Europos kultūros paveldą.“ 2014. *Europos Komisija*. Žiūrėta 2021 m. birželio 8 d. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014DC0477&from=ES.
81. „Kaunas - UNESCO Dizaino miestas“. 2016. *Visit Kaunas.* Žiūrėta 2022 m. balandžio 2 d. https://visit.kaunas.lt/lt/naujienos/kaunas-unesco-dizaino-miestas/
82. „Kaunas 2022 Ambasadoriai“, *Kaunas2022.* Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://kaunas2022.eu/wp-content/uploads/2020/10/AMBASADORIAI.pdf
83. „Kaunas 2022 Kultūristo vadovas“, *Kaunas2022.* Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://www.yumpu.com/lt/document/read/65698721/savanoriu-leidinys-v5-digital
84. „Kaunas 2022 Šiuolaikinė sostinė, Europos kultūros sostinė“, *Kaunas2022*. Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://www.yumpu.com/lt/document/read/65698660/lt-keks-2022-2-final-web-paraiska
85. „Kaunas įžengė į UNESCO Pasaulio paveldo sąrašo laukiamąjį“ 2021. *Verslo žinios.* Žiūrėta 2022 m. balandžio 2 d. https://www.vz.lt/laisvalaikis/akiraciai/2021/01/21/kaunas-izenge-i-unesco-pasaulio-paveldo-saraso-laukiamaji
86. „Kauno miesto turizmo rinkodaros 2015-2020 metų planas.“ 2016. *LR Seimas*. Žiūrėta 2022 m. balandžio 2 d. https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAD/867dec90db3411e59019a599c5cbd673/9e9edfb0dee411e59019a599c5cbd673/format/ISO_PDF/
87. „Kaunui suteiktas Europos paveldo ženklas“ 2015. *Visit Kaunas.* Žiūrėta 2022 m. balandžio 2 d. https://visit.kaunas.lt/lt/aplankykite/lankytinos-vietos/tarpukario-architektura/kaunui-suteiktas-europos-paveldo-zenklas/
88. „Kultūra“. 2021. *Europos Komisija.* Žiūrėta 2021 m. gegužės 12 d. https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lt/sheet/137/kultura.

89. „Kultūristai 2022“, *Instagram*. Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://www.instagram.com/kulturistai2022/
90. „Lisabonos sutartis“. 2017. *Europos Komisija.* Žiūrėta 2021 m. birželio 8 d. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2007:306:FULL&from=LT.
91. „London 2012 IOC Marketing Report“. 2012. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://stillmed.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/London_2012/LR_IOC_MarketingReport_medium_res1.pdf
92. „London reaps the benefits of lasting volunteering legacy“. 2013. London Gov UK. Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://www.london.gov.uk/press-releases-5699
93. „McDonald's rewards best employees with opportunity to be part of the London 2012 Olympic Games“. 2012. *International Olympic Committee.* Žiūrėta 2022 m. vasario 10 d. https://olympics.com/ioc/news/mcdonald-s-rewards-best-employees-with-opportunity-to-be-part-of-the-london-2012-olympic-games
94. „Messenger users in Lithuania“, *NapoleonCat.* Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://napoleoncat.com/stats/messenger-users-in-lithuania/2022/03/
95. „Miestas“. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Žiūrėta 2021 m. balandžio 10 d. https://lkiis.lki.lt/.
96. „Naujasis europinis bauhauzas“. 2021. *Europos Komisija.* Žiūrėta 2021 m. gegužės 12 d. https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_lt.
97. „Regional Marketing“. 2021. *MBA Brief.* Žiūrėta 2021 m. balandžio 10 d. https://www.mbabrief.com/what_is_regional_marketing.asp.
98. „Tapk ambasadoriumi“, *Kaunas2022.* Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://kaunas2022.eu/tapk-ambasadoriumi/
99. „Tapk savanoriu“, *Kaunas2022.* Žiūrėta 2022 m. sausio 25 d. https://kaunas2022.eu/tapk-savanoriu/
100. „URBACT II (2007 - 2013). Baseline study“. 2007. *URBACT.* https://urbact.eu/sites/default/files/import/Projects/Active_Travel_Network/outputs_media/Baseline_Study_Active_Travel_Network.pdf

SANTRAUKA

Magistro darbe siekiama atskleisti, kaip projekto *Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022* (toliau – KEKS2022) rinkodaros ir komunikacijos įrankis *dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas* padeda kurti Kauno prekės ženklą ir Kauno miesto įvaizdį. **Objektas.** KEKS2022 rinkodaros strategija ir dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas kaip rinkodaros ir komunikacijos priemonė. **Problema.** Kaip projekto KEKS2022 rinkodaros ir komunikacijos įrankis dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas padeda kurti Kauno miesto prekės ženklą ir Kauno miesto įvaizdį? **Tikslas.** Ištirti, kaip projekto KEKS2022 rinkodaros priemonė dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas gali padėti kurti Kauno miesto įvaizdį. Šiam tikslui pasiekti yra iškelti **4 uždaviniai:**

1) atskleisti miesto rinkodaros sampratą ir miesto įvaizdžio kūrimo ypatybes teoriniu aspektu remiantis moksline ir teorine literatūra bei šaltiniais;
2) išanalizuoti Europos kultūrinį kontekstą ir ES projekto *Europos kultūros sostinė* (toliau – EKS) koncepciją remiantis teisiniais aktais, dokumentais, moksliniais tyrimais ir šaltiniais;
3) ištirti ir apžvelgti *įsitraukimo* ir *dalyvaujamojo įvaizdžio kūrimo* gerąsias praktikas Vasaros olimpinėse žaidynėse ir įgyvendinant EKS projektą remiantis moksline literatūra ir šaltiniais bei vertinimais masinės žiniasklaidose priemonėse;
4) išanalizuoti KEKS2022 *dalyvaujamojo įvaizdžio kūrimo* reikšmę Kauno miesto prekės ženklo ir įvaizdžio formavime remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis.

Metodologija. Darbo rengime taikyti kokybinio tyrimo metodai: dalyvaujamasis stebėjimas, pokalbis, apklausa ir anketa. Dalyvaujamasis stebėjimas buvo atliekamas 2021-ųjų metų rudenį, kada darbo autorė atliko profesinę praktiką projekto KEKS2022 rinkodaros ir komunikacijos komandoje. Pokalbio metodas buvo naudojamas 2021-ųjų metų rudenį, kada autorė savanoriavo projekte KEKS2022. Apklausos metodu buvo apklausti KEKS2022 rinkodaros ir savanorystės komandos nariai, o anketos metodu apklausti KEKS2022 projekto savanoriai. Tyrimo metu surinktos medžiagos analizei naudoti aprašomasis, lyginamasis, interpretacinis bei kokybinės turinio analizės metodai.

Išvados. Miesto rinkodara yra sudėtingas konceptas, kuriam būdingas nevienalytis ir įvairiapusiškas 4P kompleksas. Vienas svarbiausių miesto rinkodaros įrankių yra dalyvaujamasis miesto įvaizdžio kūrimas, kada gyventojų įsitraukimas ne tik kuria miesto prekės ženklą, bet kuria ir patį miestą. EKS projektas yra Europos miestų virsmo katalizatorius per kultūros prizmę, kurią sėkmingai išnaudoja KEKS2022 projektas Kauno miesto transformacijai *iš laikinosios į šiuolaikinę,* į kurią sėkmingai įtraukiami Kauno miesto ir rajono gyventojai Ambasadorystės, Savanorystės programomis ir bendruomenių iniciatyvomis, kurie ne tik formuoja Kauno įvaizdį, bet ir jį kuria.

Pagrindiniai žodžiai: ambasadoriai, dalyvaujamasis vietos įvaizdžio kūrimas, Europos kultūros sostinė, Kaunas, miesto rinkodara, savanoriai.

SUMMARY

Master thesis reveals how the use of participatory place branding tool during *Kaunas - European Capital of Culture 2022* (hereinafter – KECC2022) helps to improve and create the image of Kaunas city and its brand. **Object**. KEKS2022 marketing strategy and participatory place branding as a marketing and communication tool. **Problem**. How does the participatory place branding during the KECC2022 project help to create the image of Kaunas city and brand it? **The aim** is to investigate how KECC2022 participatory place branding tool can help brand Kaunas city image. **The tasks:**

1) to reveal the theoretical aspect of the concept of city marketing and the features of urban branding based on scientific and theoretical literature and sources;
2) to analyze the cultural context of Europe as well as the concept of the EU project *European Capital of Culture* (hereinafter ECC) on the basis of legislation, documents and research papers;
3) to explore and review good practices of engagement and participatory branding during the Summer Olympics and the ECC based on research papers and media coverage;
4) to analyze the significance of the participatory branding during KECC2022 on Kaunas city brand and image based on the data gathered.

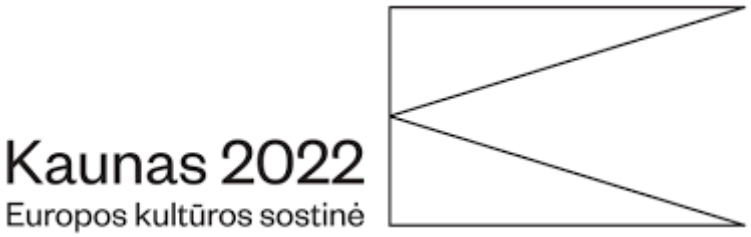
Methodology. Qualitative research methods were used such as participatory observation, conversation, survey and questionnaire. Participatory observation was conducted in the fall of 2021 when the author did an internship in the marketing and communication team of the KECC2022. The conversation method was used in the fall of 2021 when the author volunteered for the KECC2022 and met fellow volunteers in Kaunas. Survey method was used with the members of the KECC2022 marketing and volunteering team. Questionnaire method was used with the KECC2022 volunteers. Descriptive, comparative, interpretive and qualitative content analysis methods were used for the analysis of the gathered data.

Conclusions. City marketing is a complex concept characterized by a heterogeneous and versatile 4P marketing complex. One of the most important marketing tools of a city branding is participatory place branding in which people are involved through participation to not only brand the city but also to create it. The ECC cultural project is a catalyst for the European cities to transform through culture, which is successfully used by the KECC2022 team to transform Kaunas city *from temporary to contemporary* while involving residents of Kaunas city and districts in order to brand Kaunas as well as to create it.

Key words: ambassadors, city marketing, European Capital of Culture, Kaunas, participatory branding, volunteers.

PRIEDAI

KEKS2022 logotipas



Šaltinis: https://kaunas2022.eu/

KEKS2022 kultūristų logotipas



Šaltinis: https://kaunas2022.eu/tapk-savanoriu/

KEKS2022 savanorių grupė *Facebook'e*



Kultūristai | Kaunas 2022 volunteers

Public group · 1.6K members

Joined Invite

About Discussion Topics People Events Media

About this group

Ši grupė skirta Kultūristams - Kaunas 2022 savanoriams bendrauti, gauti greitas naujienas, įvairius pasiūlymus ir džiaugtis akimirkomis iš Kauna... **See more**

Public
Anyone can see who's in the group and what they post.

Visible
Anyone can find this group.

Kaunas

General

History
Group created on 27 November 2018. Name last changed on 21 February 2020. **See More**

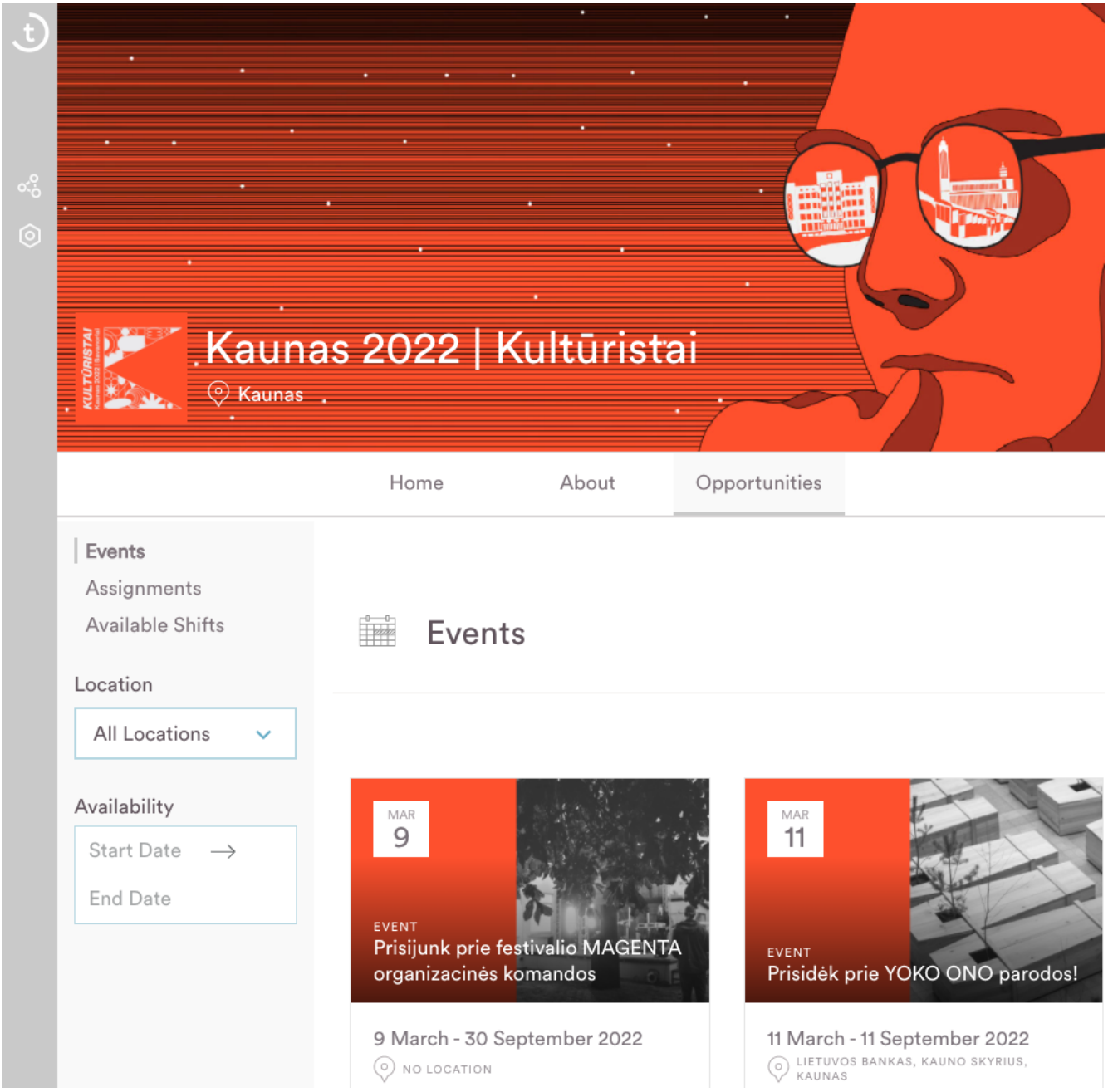
Šaltinis: https://www.facebook.com/groups/kaunas2022volunteers/about

KEKS2022 savanorių *Instagram* profilis



Šaltinis: https://www.instagram.com/kulturistai2022/

KEKS2022 savanorių *Timecounts* platforma



Šaltinis: https://timecounts.org/kaunas2022/opportunities/events

Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 1



Šaltinis: https://www.facebook.com/groups/kaunas2022volunteers/permalink/3023892261161786/

Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 2

Vitalija Lyska
Admin · 1 April at 16:01 ·

KVIETIMAS Į MoFu 360/365 PARODĄ

Kultūriste, ar žinai, kad Kauno centrinio pašto rūmuose šiuo metu "gyvena" vienos mūsų programos "Modernizmas ateičiai" tarptautinio bendradarbiavimu rezultatas - paroda?

„Ekspozicijoje kuriamas vientisas pasakojimas apie modernizmo architektūrą kaip reiškinį, kurį patyrė Rytų, Vidurio ir Vakarų Europos miestai. Taip pat analizuojamos skirtingos šalių patirtys, susijusios su šiuo palikimu, papildant autentiškais pastatų gyventojų liudijimais, bei kūrybinėmis priemonėmis diskutuojamas modernizmo architektūros potencialas ir išlikimas". Daugiau apie parodą čia: https://modernizmasateiciai.lt/paroda-mofu360-365/

Kviečiame Kaunas 2022 savanorius balandžio 8 d., 16:30-18:00 val., aplankyti parodą nemokamai! Dar viena gera žinia: mus ten pasitiks ir turimomis žiniomis pasidalins parodos koordinatoriai.

Kadangi vietų skaičius stipriai ribotas, kviečiame nedelsti ir registruotis (primenu, kad Kultūristai yra atsakingi savanoriai ir įsivertina, ar galės dalyvauti, prieš registruodamiesi) čia: https://forms.gle/RCEbnWXu9NYfygkY7

Iki susitikimo patvirtintiems užsiregistravusiems atsiųsime laišką.

PasiKultūrinkime!



Šaltinis: https://www.facebook.com/groups/kaunas2022volunteers/permalink/3020349211516091/

Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 3



Šaltinis: https://www.facebook.com/groups/kaunas2022volunteers/permalink/3020430044841341/

Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 4



Šaltinis: https://www.facebook.com/groups/kaunas2022volunteers/permalink/3012698825614463/

Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 5



Šaltinis: https://www.facebook.com/groups/kaunas2022volunteers/permalink/3012789535605392/

Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 6

Vitalija Lyska
Admin · 10 March at 23:00 ·

IŠSKIRTINĖ SAVANORYSTĖS GALIMYBĖ UŽSIENYJE

Labas!

Kaip žinia, Europos kultūros sostine tampa vis kitas miestas kiekvienais metais, ir 2023 m. Veszprem, Vengrija, bus vienas iš jų. Prie šio proceso gali prisidėti ir tu!

Dalinamės kvietimu tapti ilgalaikiu (1 m.) arba trumpalaikiu (3 sav.) savanoriu drauge su kitais jaunais žmonėmis **Veszprém mieste.**

Svarbu:

- programoje gali dalyvauti, jei tau 18-30 metų.

- tau nereikia rūpintis dėl išlaidų – jos bus padengtos.

- tai neabejotinai nuostabus pasiūlymas, bet ir atsakomybė – įsivertink, ar gali įsipareigoti.

- išvykimas balandžio – gegužės mėn. individualiai savanorystei.

- daugiau informacijos prisegtame kvietime.

Jei susidomėjai ir manai, kad šis kvietimas būtent tau, parašyk man: vitalija@kaunas2022.eu



Šaltinis: https://www.facebook.com/groups/kaunas2022volunteers/permalink/3004445636439782/

Komunikacijos pavyzdys savanorių *Facebook* grupėje Nr. 7



Šaltinis: https://www.facebook.com/groups/kaunas2022volunteers

13 priedas

KEKS2022 komandos narių apklausa (rinkodara ir komunikacija)

Bendri klausimai apie pateikėją

1. Jūsų vardas, pavardė, pareigos
2. Jūsų amžius
3. Ar Jūs kaunietė/kaunietis?

Klausimynas

1. Su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi Europos kultūros sostinės titulas?
2. Ar Jūs didžiuojatės KEKS2022 titulu?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
3. Kas, Jūsų nuomone, yra tikslinė KEKS2022 auditorija Lietuvoje?
4. Kas, Jūsų nuomone, yra tikslinė KEKS2022 auditorija Europoje/pasaulyje?
5. Kaip manote, ar KEKS2022 prisideda prie Kauno įvaizdžio gerinimo Lietuvoje ir kodėl?
6. Kaip manote, ar KEKS2022 prisideda prie Kauno įvaizdžio gerinimo Europoje ir kodėl?
7. Kaip manote, kurie KEKS2022 rinkodaros ir komunikacijos įrankiai labiausiai padeda kurti Kauno miesto įvaizdį?
8. Kaip manote, ar svarbus miesto įvaizdžio formavime yra įtraukiamojo dalyvavimo ugdymas ir kodėl?
9. Kaip vertinate savanorių-kultūristų kuriamą vertę KEKS2022?
10. Įvardinkite, Jūsų nuomone, sėkmingiausią KEKS2022 iniciatyvą, prie kurios sėkmės prisidėjo KEKS2022 savanoriai-kultūristai?
11. Kaip vertinate bendruomenių įsitraukimą ir jų vertę KEKS2022?
12. Ką miestui ar jo įvaizdžiui gali duoti bendruomenių įsitraukimas į KEKS2022?
13. Įvardinkite, Jūsų nuomone, sėkmingiausią KEKS2022 iniciatyvą, įtraukiančią bendruomenes.
14. Kaip vertinate KEKS2022 rinkodaros ir komunikacijos priemonių įgyvendinimą jau prasidėjus titulo metams?

KEKS2022 komandos narių apklausa (savanorystė)

Bendri klausimai apie pateikėją:

1. Jūsų vardas, pavardė, pareigos
2. Jūsų amžius
3. Ar Jūs kaunietė/kaunietis?

Klausimynas:

1. Su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi Europos kultūros sostinės titulas?
2. Ar Jūs didžiuojatės KEKS2022 titulu?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
3. Kas, Jūsų nuomone, yra tikslinė KEKS2022 auditorija Lietuvoje?
4. Kas, Jūsų nuomone, yra tikslinė KEKS2022 auditorija Europoje/pasaulyje?
5. Kaip manote, ar KEKS2022 prisideda prie Kauno įvaizdžio gerinimo Lietuvoje ir kodėl?
6. Kaip manote, ar KEKS2022 prisideda prie Kauno įvaizdžio gerinimo Europoje ir kodėl?
7. Kaip manote, ar svarbus miesto įvaizdžio formavime yra įtraukiamojo dalyvavimo ugdymas ir kodėl?
8. Kaip vertinate KEKS2022 savanorių-kultūristų kuriamą vertę KEKS2022?
9. Kaip manote, kas labiausiai motyvuoja kultūristus (KEKS2022 savanorius)?
10. Kaip manote, kas labiausiai demotyvuoja kultūristus (KEKS2022 savanorius)?
11. Kokiomis savybėmis pasižymi KEKS2022 savanoris-kultūristas?
12. Su kokiais iššūkiais susiduriate bendradarbiaudami su KEKS2022 savanoriais-kultūristais?
13. Įvardinkite, Jūsų nuomone, sėkmingiausią KEKS2022 iniciatyvą, kurios sėkmės formulė - KEKS2022 savanoriai-kultūristai?
14. Kaip vertinate bendruomenių įsitraukimą ir jų vertę KEKS2022?
15. Įvardinkite, Jūsų nuomone, sėkmingiausią KEKS2022 iniciatyvą, įtraukiančią bendruomenes.
16. Ką miestui ar jo įvaizdžiui gali duoti bendruomenių įsitraukimas į KEKS2022?

KEKS2022 savanorių anketa

Bendri klausimai apie pateikėją:

1. Jūsų lytis
   - ☐ Moteris
   - ☐ Vyras
2. Jūsų amžius:
   - ☐ 15-19
   - ☐ 20-35
   - ☐ 36-55
   - ☐ 55-100
3. Jūs esate:
   - ☐ moksleivis
   - ☐ studentas
   - ☐ dirbantis asmuo
   - ☐ bedarbis
   - ☐ pensininkas
4. Ar Jūs kaunietė/kaunietis?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne

Anketa

1. Ar KEKS2022 yra pirma Jūsų savanoriavimo patirtis?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
2. Kaip dažnai savanoriaujate KEKS2022
   - ☐ 1 kartą per savaitę
   - ☐ 1 kartą per mėnesį
   - ☐ 1 kartą per ketvirtį
   - ☐ 1 kartą per pusmetį

- ☐ 1 kartą per metus

3. Ar Jūs didžiuojatės, kad esate KEKS2022 kultūristas (savanoris)?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
4. Kas Jus motyvavo prisijungti prie kultūristų gretų? Pažymėkite tinkamus variantus. Galimybė...
   - ☐ parodyti svečiams, koks nuostabus yra Kaunas (meilė savo miestui), gerinti Kauno įvaizdį užtikrinant geras miesto svečių patirtis
   - ☐ atlikti pilietinę pareigą, “duoti” plačiąja prasme
   - ☐ prisidėti prie vietos bendruomenės
   - ☐ sužinoti daugiau apie KEKS2022
   - ☐ dalyvauti kultūriniuose renginiuose
   - ☐ prasmingai leisti laiką
   - ☐ užmegzti naujas pažintis, praplėsti pažinčių ratą
   - ☐ įgauti naujų įgūdžių, pagerinti darbo perspektyvas
   - ☐ atrasti naujų pomėgių
   - ☐ Savirealizuotis
   - ☐ _____
5. Ar pradėjote labiau domėtis kultūros renginiais ir dažniau juose dalyvauti kai pradėjote savanoriauti KEKS2022?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
6. Kokioje KEKS2022 veikloje dažniausiai savanoriaujate?
   - ☐ renginių organizavimas ir asistavimas juose
   - ☐ svečių sutikimas, pasveikinimas ir nuorodų teikimas
   - ☐ dalyvaujamasis savanoriavimas (dalyvavimas kūrybinėse meninėse ir kultūrinėse veiklose)
   - ☐ nuotolinis savanoriavimas (vertimas, teksto redakcija, transkribavimas, soc. tinklų priežiūra, etc.)
7. Ar Jums užtenka informacijos apie savanoriavimo galimybes KEKS2022?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
8. Kaip sužinote apie savanoriavimo galimybes KEKS2022?
   - ☐ KEKS2022 soc. tinklų paskyrose (Facebook, Instagram, etc.)
   - ☐ Kultūristų grupėje Facebooke

- ☐ Kultūristai2022 Instagram paskyroje
- ☐ Timecounts platformoje
- ☐ el. Paštu
- ☐ iš pažįstamų ir draugų
- ☐ _____

9. Kokias naudas gaunate savanoriaudami KEKS2022?
   - ☐ dalyvavimas renginiuose
   - ☐ nauji draugai
   - ☐ geras jausmas “duoti”
   - ☐ savirealizacija
   - ☐ nauji įgūdžiai
   - ☐ _____
10. Kaip manote, ar Jūsų savanorystė ir indėlis KEKS2022 prisideda prie Kauno miesto įvaizdžio formavimo?
    - ☐ Taip
    - ☐ Ne
11. Ar savanoriautumėte ir kituose projektuose/renginiuose ateityje?
    - ☐ Taip
    - ☐ Ne
12. Išskirkite 1 dalyką, ką KEKS2022 daro gerai koordinuodami savanorių komandą?

    _____
13. Išskirkite 1 dalyką, ką KEKS2022 galėtų daryti geriu koordinuodami savanorių komandą?

    _____

KEKS2022 ambasadorių anketa

1. Ar jūs ambasadoriumi tapote savo iniciatyva ar buvote pakviestas projekto organizatorių?
   - ☐ Savo iniciatyva
   - ☐ KEKS2022 iniciatyva
2. Ar jūs save laikote aktyviu KEKS2022 ambasadoriumi?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
3. Ar jūs žinote kokias naudas galite gauti kaip KEKS2022 ambasadorius?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
4. Ar esate pasinaudoję kokia nors teikiama nauda (VIP bilietai, nemokamos patalpos, KEKS2022 socialiniai tinklai)?
   - ☐ Taip
   - ☐ Ne
5. Jei palygintumėte savo ambasadorystės pirmąsias dienas ir dabar, kaip vertinate savo motyvaciją platinti KEKS2022 komunikacines žinutes?
   - ☐ jaučiatės labiau motyvuotas dabar
   - ☐ jaučiatės vienodai motyvuotas
   - ☐ jaučiatės mažiau motyvuotas
6. Jei jaučiatės mažiau motyvuotas, įvardinkite, kokios yra to pagrindinės priežastys?

   _____
7. Kaip vertinate komunikaciją tarp KEKS2022 ir Jūsų - KEKS2022 ambasadoriaus?
   - ☐ gaunu pakankamai informacijos
   - ☐ norėčiau žinoti daugiau apie vykstančius renginius ir iniciatyvas
8. Įvardinkite tris dalykus, ką KEKS2022 organizatoriai daro gerai Ambasadorių programoje

   _____
9. Įvardinkite 3 dalykus, ką KEKS2022 galėtų daryti geriau su Ambasadorių programa?

   _____
10. Ar sutiktumėte būti kultūrinių renginių ambasadorius ir ateityje?
    - ☐ Taip
    - ☐ Ne